

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“Incidencia del clima laboral en la rotación del personal
de Tramacoexpress Cía. Ltda.”***

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial

Autor: Paola Estefanía Zurita Loma
Tutor: Dr. Jorge Herrán Peñafiel

Quito –2012

FICHA CATALOGRÁFICA

I

0507

Z88

Zurita Loma, Paola Estefanía

Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal de Tramacoexpress Cía. Ltda. /Paola Estefanía Zurita Loma. -- Informe final del Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial. -- Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, 2012.

94p.: tbls., grafs.

Tutor: Herrán Peñafiel, Jorge

AGRADECIMIENTO

A Dios, creador del universo y amo de mi vida.
Mi soporte espiritual y compañero de camino.
Por el placer de vivir y tantas alegrías.

Siempre gracias.

DEDICATORIA

A mi familia, fuente de amor, comprensión e inspiración.
Por llenar mis días de la más inmensa felicidad.
Su tenacidad y lucha insaciable son mi ejemplo a seguir.

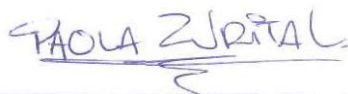
Los amo con mi vida.

DEDICATORIA DE ORIGINALIDAD

D.M. Quito, 30 de mayo del 2013

Yo, PAOLA ESTEFANÍA ZURITA LOMA, autora de la investigación, con cedula de ciudadanía No. 1716985088, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Investigación: ***“Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal de Tramacoexpress Cía. Ltda.”***, es original y de mi autoría; de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,



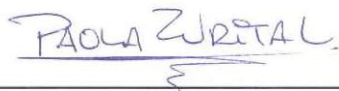
PAOLA ESTEFANÍA ZURITA LOMA
C.C. 1716985088

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, PAOLA ESTEFANÍA ZURITA LOMA en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre “***“Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal de Tramacoexpress Cía. Ltda.”***”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hace uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a los 30 días del mes de mayo del 2013



PAOLA ESTEFANÍA ZURITA LOMA

C.C. 171698508

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de investigación sobre Psicología Industrial, Gestión de Personal, Condiciones de Trabajo, específicamente Rotación de Personal y Clima Organizativo. El objetivo es conocer el nivel de motivación y satisfacción, reflejado en la estabilidad laboral y calidad de compromiso. El alto costo que genera la inestabilidad laboral; motiva a probar si el clima laboral influye negativamente en la rotación de personal. Chiavenato menciona ciertos causales de la rotación: desmotivación, insatisfacción; influenciado por un mal liderazgo, cultura organizacional negativa, actitud al cambio; tratado en tres capítulos: rotación de personal, movimiento interno de personal, clima y satisfacción laboral. Investigación correlacional, no experimental, con métodos inductivo y estadístico. Se ha encuestado a una muestra de trescientos noventa y dos colaboradores (cincuenta y un por ciento de la población), para medir niveles de clima laboral, se ha analizado índices de rotación históricos; cuyos resultados han evidenciado clima laboral satisfactorio y alto nivel de fluctuación de personal, se ha desarrollado un plan motivacional como complemento; mas la hipótesis ha resultado falsa

CATEGORÍAS TEMÁTICAS

PRIMARIA: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
GESTIÓN DE PERSONAL
CONDICIONES DE TRABAJO

SECUNDARIA: ROTACIÓN DE PERSONAL
CLIMA ORGANIZATIVO

DESCRIPTORES:
CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL
CLIMA LABORAL – ENCUESTA ESTRUCTURADA
MOTIVACIÓN – PLAN ESTRUCTURADO
TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.

CATEGORÍAS GEOGRÁFICAS
SIERRA –PICHINCHA – QUITO

DOCUMENT SUMMARY

Research work based on Industrial Psychology, Personnel Management, Labor Conditions, specifically Staff rotation and Organizational Climate. The aim is to determine the level of motivation and satisfaction, reflected on job stability and quality of commitment. The high cost that labor instability generates, motivates to prove whether the work environment influences negatively in the Staff Rotation. Chiavenato mentions certain rotation causes like: lack of motivation, dissatisfaction, influenced by bad leadership, negative organizational culture, attitude to change; seen in three chapters: staff rotation, internal movement of personnel, environment and job satisfaction. This correlational Research, not experimental, includes inductive and statistical methods. Three hundred ninety-two workers have been surveyed as a sample of fifty one percent of the population, to measure employee satisfaction levels, It has been analyzed historical rotation rates; its results have shown satisfactory working environment and high level of staff rotation, additionally it has been developed a motivational plan to support it, finally the hypothesis has proved to be false

SUBJECT CATEGORIES

PRIMARY: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
PERSONNEL MANAGEMENT
WORKING CONDITIONS

SECONDARY: ROTATION
ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

DESCRIPTORS:
WORK ENVIRONMENT AND ROTATION
WORK ENVIRONMENT - STRUCTURED SURVEY
MOTIVATION - STRUCTURED PLAN
TRAMACOEXPRESS CIA.LTDA, COMPANY

GEOGRAPHICAL CATEGORIES
SIERRA – PICHINCHA – QUITO

TABLA DE CONTENIDOS

A. PRELIMINARES

Dedicatoria de Originalidad	V
Autorización de la Autoría Intelectual	VI
Resumen Documental	VII
Document Summary	VIII
Tabla de Contenidos	IX
Tabla de Cuadros.....	92
Tabla de Ilustraciones.....	93

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
Preguntas.....	2
Objetivos	2
1. General.....	2
2. Específicos	2
Justificación e Importancia	2
MARCO TEÓRICO	4
CAPÍTULO I.....	4
ROTACIÓN DE PERSONAL	4
Origen	4
Definición	4
Causas.....	5
Cálculo del índice de rotación.....	7

Costos de rotación de personal.....	9
Separaciones de personal	11
Mantenimiento de recursos humanos	12
CAPÍTULO II	19
MOVIMIENTO INTERNO DE PERSONAL	19
Promociones o ascensos.....	19
Transferencias	21
Descensos o degradaciones	21
Incentivos.....	23
CAPÍTULO III	25
CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL	25
Aspectos del clima laboral	26
Liderazgo	26
Participación	28
Comunicación	29
Condiciones de trabajo	32
Remuneración	34
HIPÓTESIS	37
Definición conceptual	37
Definición operacional.....	37
MARCO METODOLÓGICO	39
Tipo de investigación.....	39
Diseño de investigación	39
Población y muestra.....	39
Técnicas e instrumentos	39
Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos	40
RESULTADOS	41

Presentación (gráficos y tablas).....	41
Análisis de datos.....	56
Discusión de resultados.....	59
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
Tangibles.....	62
Virtuales.....	62
ANEXOS.....	64
Proyecto aprobado	64
Encuesta clima laboral.....	76
Plan motivacional 2012 - desarrollo	79
Plan motivacional 2012 - formato calificación	88
Plan motivacional 2012 - formato formalización de queja	89
Glosario técnico.....	90

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN

La rotación de personal está determinada por la cantidad de admisiones y desvinculaciones del recurso humano dentro de una organización. Siendo normal que se presente en índices bajos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa que permite la vinculación de nuevos y mejores recursos según las exigencias de personal presentes dentro de una entidad para propulsar las operaciones, promover los resultados.

No obstante, regularmente la rotación incrementa notablemente y puede escapar del control de la organización, en muchas ocasiones por factores externos como un mercado laboral competitivo, la situación de oferta y demanda del mercado, la coyuntura económica, o por factores internos como la política salarial, estilo gerencial, oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los cargos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas de trabajo, también la estructura y la cultura organizacional.

La rotación de personal es uno de los problemas frecuentes dentro de las organizaciones, ya que resulta costoso en términos: económicos, de tiempo y de esfuerzo, requeridos para reclutar, seleccionar y entrenar personal nuevo, además la salida de trabajadores puede ser un síntoma de otros problemas, como casos reales de desmotivación, descontento, insatisfacción.

Para una comprensión más clara, los aspectos antes mencionados, son reconocidos por Chiavenato y han sido tomados como referente para el desarrollo del presente trabajo en tres capítulos: Rotación de personal, Movimiento interno de personal, Clima laboral y satisfacción laboral.

El determinar la incidencia del clima laboral dentro de la compañía, para disminuir los niveles de rotación de personal, es el objetivo principal.

La investigación utilizada es de tipo correlacional, no experimental, con la aplicación de métodos inductivo, estadístico y correlacional. Se empleó una encuesta para medir los niveles de clima laboral, se ha analizó los índices de rotación y se desarrolló un plan motivacional.

El Clima Laboral de la Compañía es calificado positivo, sin embargo se recomienda tomar en cuenta aspectos como: comunicación eficiente, forma de dirección, beneficios económicos empresariales y promociones, mismos que se muestran con oportunidad de mejora.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal de Tramacoexpress Cía. Ltda.”

PREGUNTAS

- ¿Existirá directa relación entre rotación de personal y el Clima Laboral en Tramacoexpress Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son los índices de rotación en la empresa?
- ¿Se ha desarrollado algún Plan Motivacional para los colaboradores?
- ¿Cómo disminuir los índices de rotación del personal de la Compañía?

OBJETIVOS

1. GENERAL

Establecer la relación entre Clima Laboral y la rotación del personal de Tramacoexpress Cía. Ltda.

2. ESPECÍFICOS

- Determinar las causas que originan rotación en el personal de Tramacoexpress Cía. Ltda.
- Determinar la incidencia del clima labora en la rotación del personal de Tramacoexpress Cía. Ltda.
- Realizar un diagnóstico del Clima Laboral de la Compañía.
- Mejorar las condiciones actuales del personal de la Compañía, con el fin de disminuir los índices de rotación.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La inestabilidad laboral ha sido desde siempre uno de los principales problemas dentro de las organizaciones, incidiendo de manera directa en el Clima Organizacional, el rendimiento y la satisfacción laboral.

En gran medida, un inadecuado liderazgo, una cultura organizacional negativa, la resistencia al cambio, provocan desmotivación, descontento e insatisfacción al colaborador, lo cual repercute en los índices de rotación.

Constituye un reto para toda institución, el conocer el nivel de motivación y satisfacción de su personal, reflejado en el grado de estabilidad de la fuerza de trabajo y calidad de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la que pertenecen.

El desarrollo de este trabajo tiene por objetivo fundamental, el determinar la incidencia del Clima Laboral dentro de la compañía, para disminuir los niveles de Rotación de Personal.

Este proyecto cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos señalados, se dispone del capital necesario para intervenir en el desarrollo del proyecto, además existe personal capacitado y usuarios predispuestos en una estructura funcional tipo formal que apoya y facilita las relaciones entre personal, se cuenta con los conocimientos necesarios y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto, lo que provoca un mejor aprovechamiento de los recursos especializados y permitirá que se cumplan los plazos establecidos, para llevarlo a cabo.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

ROTACIÓN DE PERSONAL

ORIGEN

El fenómeno de la Rotación de Personal surge en América del Norte, al evidenciarse el elevado costo que implica para las organizaciones, volviéndose prioritario descubrirlo y confrontarlo, de ésta manera controlarlo y evitar pérdidas mayores a las empresas.

Antiguamente, era común para los empresarios despedir a sus colaboradores por faltas mínimas, se contaba con la confianza de conseguir reemplazarlos fácilmente al disponer de un innumerable recurso humano, no obstante fue evidente que cada desvinculación lleva consigo un egreso económico, que difícilmente puede ser ignorado; de igual forma, esta lógica se aplica para las renunciaciones voluntarias.

Es común que la inestabilidad laboral dentro de una organización, origine secuelas en el desempeño su personal, es por ello que se vuelve mandatorio conocer las causas que originan este fenómeno. Por lo general, detrás de altos índices de rotación laboral encontramos: desmotivación, descontento, insatisfacción laboral, que ensombrecen la gestión de Recursos Humanos.

La fluctuación de personal constituye el resultado de ciertos fenómenos localizados dentro o fuera de la organización, los cuales estimulan la actitud y el comportamiento de los trabajadores. Constituyéndose así en una variable dependiente de la entidad.

Como parte de la estrategia general de la organización, se debe considerar las políticas de reclutamiento y selección de personal, ya que éste subsistema tiene por objeto proporcionar personal apto para alcanzar los objetivos estratégicos, y por poseer un importante impacto en la estabilidad del trabajo y en la rotación de personal a mediano y largo plazo.

DEFINICIÓN

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos o turnover.

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la

organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas. (Chiavenato, 2002, pág. 188)

Hoy en día uno de los problemas que con frecuencia inquieta al área de recursos humanos es el incremento de desvinculaciones o salida de personal, situación que obliga a subsanarlas a través de vinculaciones, sosteniendo así un adecuado nivel de recursos humanos capaz de ejecutar el sistema de trabajo.

“La Rotación de Personal o desgaste de la fuerza de trabajo, como suele llamársele, es una medida de la cantidad de retirados durante un determinado período.” (Armstrong, 1995, pág. 15)

Mediante la rotación, se procura abastecer de nuevos y mejores recursos, acorde a las exigencias de la organización, que promueva resultados y acreciente progresos. No obstante, en ocasiones cuando el mercado laboral es competitivo e incrementa la oferta, la rotación de personal aumenta, y puede escaparse del control de la organización.

La rotación de empleados se refiere simplemente a la salida de estos en una organización. Muchas veces se considera como uno de los factores del fracaso de los niveles de productividad de los empleados en relación con sus competidores extranjeros. Así mismo es uno de los determinantes principales de la oferta de trabajo. Aun si todo lo demás en una organización permanece igual, al existir rotación de empleados la oferta de trabajo baja esto supone costos directos e indirectos a la organización. (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999)

En términos generales, en una organización saludable es usual que exista movimiento del recurso humano en cuanto a entradas y salidas, lo cual es considerado como una rotación vegetativa que permite conservar un beneficioso equilibrio homeostático dentro de las organizaciones, ya que un incremento en las admisiones implicaría la necesidad de promover los resultados o por el contrario reducirlos.

En ambos casos, si el índice de rotación es muy bajo se produce estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta excesiva fluidez y de igual manera puede resultar perjudicial para la entidad. Es recomendable mantener a medida de lo posible un índice ideal de rotación, lo cual permite retener al personal de buena calidad, y sustituir a aquellos elementos perjudiciales para la organización o para la consecución de sus objetivos.

CAUSAS

La rotación de personal es considerada como uno de los efectos de ciertos fenómenos originados en el interior o el exterior de una institución, quienes influyen en la actitud y el comportamiento del recurso humano.

Entre los fenómenos externos, se puede mencionar:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado
- Situación económica
- Oportunidades de empleo

En cuanto a los fenómenos internos de la organización, se destaca:

- Política salarial
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofertadas
- Tipo de relaciones humanas existentes
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal
- Cultura organizacional
- Política de reclutamiento y selección
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento
- Política disciplinaria
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas

La organización puede influir en la desvinculación de un trabajador, cuando la finalidad es hacer reemplazos orientados a mejorar el potencial humano existente, sustituyendo una parte de su personal por otro talento de calidad superior obtenido del mercado laboral. En contraste, cuando la rotación no ha sido provocada por la organización, resulta inevitable establecer las causas que provocan ésta fuga de recursos humanos, para que la organización pueda ejecutar acciones que mermen el volumen de desvinculaciones.

Entre las más destacadas fuentes para recabar este tipo de información encontramos las entrevistas de desvinculación, mismas que permiten realizar un análisis situacional de la organización y su ambiente, además evidencian los cambios requeridos para promover nuevas estrategias que disminuyan la fluctuación de personal.

Una de las causas más frecuentes, desde el punto de vista laboral, que acrecienta la rotación es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios, cuando no existe una relación proporcional, el personal deseará buscar una solución dentro o fuera de su centro laboral. Contrariamente de lo suscrito en la ley, respecto a igual trabajo igual retribución, en ocasiones esta relación puede verse quebrantada por

una serie de beneficios extras que consiguen hacer más atractivos y beneficiosos a ciertos tipos de empleos.

Comúnmente, las condiciones laborales inadecuadas estimulan la insatisfacción del trabajador, que en casos extremos puede desencadenar rotación laboral.

Otra causa guarda relación con los sistemas de apremio moral y material, vigentes en las empresas, que repercute en la motivación y por ende en la decisión de permanencia. En algunas situaciones cuando se expresa escasas oportunidades de progreso y promoción, se suscita inconformidad con los métodos y estilos de dirección.

Dentro de los motivos personales, los más frecuentes son: problemas de vivienda, atención a familiares enfermos, salidas del país, lejanía del centro de trabajo, dificultad con el transporte.

Las desvinculaciones que demuestran una ineficiente gestión de recursos humanos tienen relación con los motivos personales y laborales, los cuales ponen en evidencia problemas reales que deben ser atendidos a la brevedad posible, para evitar la fuga de personal y garantizar un adecuado ambiente para los trabajadores que se mantienen dentro de la organización.

CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN

Frecuentemente los especialistas consideran a la rotación de personal como uno de los factores que generan el parte del fracaso de los índices de productividad y eficiencia de las instituciones.

La fluctuación de personal para una organización, es habitualmente, un índice significativo de la eficiencia con que se desempeñan las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución.

Por lo general la rotación es expresada en índices mensuales o anuales, con el objetivo comparar, diagnosticar, disponer o predecir.

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período.

1. El cálculo del índice de Rotación de Personal para efectos de la planeación de Recursos Humanos, expresa un valor porcentual de empleados que transitan en la organización con relación al promedio de empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} * 100}{PE}$$

Donde:

A = admisiones de personal durante el período considerado

D = desvinculaciones de personal por iniciativa de la empresa o por decisión del empleado durante el período considerado

PE = promedio efectivo del período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período, y dividiendo entre dos.

2. Cuando el objetivo es analizar las pérdidas de personal y sus causas, el cálculo del índice de Rotación de Personal considera únicamente desvinculaciones, sea por iniciativa de la organización o de los empleados, por tratarse de una ecuación parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D * 100}{PE}$$

3. Cuando se busca analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se considera los retiros por iniciativa de los empleados. Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias, la dificultad reside en que parece existir elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación. Gran parte de las desvinculaciones voluntarias se deben a una deficiente política de personal.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D * 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right)}$$

Donde:

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$ = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes

a = número de meses del período

En la práctica no se presenta un índice de Rotación de personal igual a cero, mismo que tampoco sería conveniente, ya que manifestaría un estado de rigidez o parálisis de la organización. Asimismo no sería beneficioso un índice de Rotación de personal muy elevado, pues implicaría un estado de fluidez e inestabilidad de la organización, que dificultaría el establecer y asimilar de manera apropiada sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal debe permitir a la organización mantener al personal de óptimo rendimiento y reemplazar a aquel que manifieste trabas arduas de corregir en su desempeño. De esta manera cada

organización tendría su rotación ideal, potencializando en gran medida la calidad de los recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles.

En realidad, no existe un número que especifique el índice ideal de rotación, sino un escenario determinado en cada organización, que guarda directa relación con sus problemas y con la situación externa del mercado. Lo trascendental es la seguridad del sistema, adquirida mediante autorregulaciones y correcciones constantes de los inconvenientes que se presentan.

4. Cuando se trata de evaluar la Rotación de Personal por departamentos o secciones (tomados como subsistemas de un sistema mayor), cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de Rotación de Personal.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{PE} * 100$$

Donde:

A = personal admitido

D = personal desvinculado

R = recepción de personal por transferencia de otros subsistemas

COSTOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recurso humano, generando una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema.

Especialistas en la administración de personal concluyen que la sustitución de un trabajador implica mucho tiempo y recursos económicos.

En términos generales, el valor afrontado por la pérdida del personal, constituye de dos a tres remuneraciones mensuales del empleado pasivo, sin contemplar los costos indirectos como la baja productividad antes de la renuncia, ni la baja moral, ni el tiempo extra de los otros empleados debido al puesto vacante. Como consecuencia, reducir el índice de rotación, puede suscitar un ahorro significativo para la organización.

Desde otro enfoque, éste fenómeno también implica costos primarios, secundarios y terciarios:

Costos Primarios De La Rotación De Personal

1. Costo de reclutamiento y selección

- Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud del empleado; en los diferentes procesos de inducción; de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección; de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos.

2. Costo de registro y documentación

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal.

3. Costo de ingreso

- Gastos de la dependencia de entrenamiento, tiempo de inducción del nuevo empleado.

4. Costo de desvinculación

- Gastos de la dependencia de registro y documentación, relativos al proceso de retiro del empleado; entrevistas de desvinculación; indemnizaciones, anticipo de pagos de vacaciones y primas proporcionales.

Costos Secundarios De La Rotación De Personal

Se incluye aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica, por sus características cualitativas. Relacionados indirectamente con el retiro y el reemplazo consiguiente, se refieren a efectos colaterales e inmediatos de la rotación; se incluyen:

1. Efectos en la producción

- Mientras el trabajador desvinculado no sea reemplazado, pérdida de la producción generada por la vacante dejada, producción inferior durante el proceso de ambientación del nuevo empleado; inseguridad e interferencia del nuevo elemento a sus compañeros.

2. Efectos en la actitud del personal

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira y por el que inicia; influencia en la moral y actitud del supervisor/jefe, clientes y proveedores.

3. Costo extra laboral

- Contiene gastos de personal necesarios para cubrir la vacante que se presenta o la diferencia inicial del nuevo empleado; tiempo adicional de producción por la deficiencia del nuevo empleado, tiempo,

elevación del costo unitario de producción por la deficiencia inicial y media del nuevo empleado y el tiempo adicional del supervisor para la integración y capacitación del nuevo trabajador.

4. Costo extra operacional

- Costo adicional de energía eléctrica, lubricación, combustible, servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, aumento de accidentes, aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad.

Tanto los cálculos de los costos primarios como secundarios, podrán aumentar o disminuir; lo trascendental de estos datos cuantificables o cualitativos es la reflexión de los dirigentes, sobre los efectos que produce la rotación, tanto en la organización como en la comunidad y el individuo.

Costos Terciarios De La Rotación De Personal

Considerados los efectos colaterales mediatos de la rotación, manifiestos a mediano y largo plazo, son de carácter estimable, se incluyen:

1. Costo de inversión extra

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipos, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción, aumento de salarios pagados a los nuevos empleados e incremento de reajustes a los demás empleados cuando la oferta del mercado es atractiva.

2. Pérdidas en los negocios

- Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionada por la falta de calidad en los productos o servicios prestados por los empleados en período de ambientación.

La Rotación de Personal se convierte en un factor perturbador por sus múltiples y complejos aspectos negativos que engendran grandes perjuicios a mediano y largo plazo, a la organización, el mercado, la economía y en mayor porcentaje al trabajador en su aspecto individual, social y familiar.

SEPARACIONES DE PERSONAL

Cuando la Rotación de Personal supera los niveles considerados aceptables y positivos, conlleva un conjunto de efectos negativos.

La experiencia práctica demuestra que los trabajadores que sienten inseguridad a causa de recortes de personal, son menos productivos y están menos dedicados a la organización y a la fuerza de trabajo.

Quienes dirigen al personal y sus empresas, en su mayoría muestran interés en que su recurso humano permanezca estable, tanto en la empresa como en los diversos puestos, porque la estabilidad avala tanto la eficiencia como la eficacia. No obstante casi toda organización debe enfrentar tarde o temprano, la necesidad de separar a sus elementos.

Las separaciones son elecciones hechas por los empresarios o los empleados, o ambos, con el fin de terminar una relación laboral. Una manera de categorizarlas está relacionada con quienes la inicien: los empresarios, o los empleados.

Las renunciaciones son decisiones tomadas por el empleado e incluyen los abandonos (decisiones del empleado de dejar la organización cuando la jubilación no es un factor importante) y las jubilaciones (decisiones del empleado de dejar la organización afectadas por consideraciones relacionadas con la jubilación).

Las desvinculaciones son decisiones de separación iniciadas por el empresario. Los despidos ocurren por razones individuales específicas, como incompetencia, violación de reglamentos, deshonestidad, holgazanería, ausentismo, insubordinación y resultados insatisfactorios durante el período de prueba. En muchas ocasiones las reducciones de personal son efectuadas por la necesidad de acortarla cantidad de la fuerza de trabajo. Raras veces las decisiones de separación son sólo el deseo del empleado o del empresario. En la mayor parte de los casos, ambas partes pueden afectar la decisión. Por ejemplo el empresario puede decidir finalmente si debe despedir a alguien o hacer reducciones de personal, pero los incentivos tales como la indemnización por cese y la asistencia del desempleo pueden motivar a algunos empleados a marcharse. La decisión de renunciar o jubilarse depende por completo del empleado. Sin embargo, las actividades de recursos humanos (compensaciones, beneficios, y dirección de carrera) a menudo consiguen reducir o aumentar el atractivo de las renunciaciones para los empleados.

MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para la administración de recursos humanos, una organización debe atraer y aprovechar el potencial de sus trabajadores de manera adecuada, manteniéndolos dentro de la organización. Esta consideración demanda de una serie de cuidados especiales entre los que se destacan los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo. El objetivo es establecer un sistema de

recompensas que la organización proporcione a sus elementos, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a continuar en la organización y sentirla como propia.

Recompensas Y Castigos

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones tienen un sistema de recompensas (incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos) y castigos (sanciones o penas –reales o potenciales- para impedir ciertos tipos de comportamientos), con el fin de limitar el comportamiento de las personas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2002, pág. 398)

Mediante el empleo de este tipo de sistemas, se logra estimular o frenar ciertos comportamientos reales o potenciales del talento humano de la organización.

Las recompensas envuelven todos los beneficios que la institución otorga a sus integrantes en cuanto a salarios, vacaciones, ascensos, y también los estímulos que generan estabilidad, transferencias hacia posiciones desafiantes o que impliquen un progreso, desarrollo y varias formas de reconocimiento por el buen desempeño.

Por el contrario, los castigos engloban una serie de medidas disciplinarias que contribuyen a orientar el comportamiento de los individuos que se desvían de las rutas esperadas, así como impedir que se repitan o en casos extremos castigar a su reincidencia, e incluso separaciones de los malos elementos de la compañía.

Será vital el mantener un equilibrio entre incentivos y contribuciones. Siempre deberá existir un criterio objetivo y parcial para recompensar, a fin de mejorar la productividad e incentivar a los demás, mas no en forma subjetiva y apegada a intereses personales, lo cual originaría descontento en los demás empleados. En cuanto a los castigos, se procura mejorar y evitar reincidencia de indisciplina y falta de productividad, pero si el liderazgo no es efectivo se revertirá en los intereses de la empresa, entre ellos la rotación de los empleados.

El Salario

“El salario significa la retribución en dinero que ofrece la organización al empleado por ocupar un cargo o puesto de trabajo (salario escala, base o fijo), junto al incentivo (salario variable o móvil) por su desempeño y las condiciones de trabajo”. (CUESTA, 2010, pág. 380)

Herzberg, en su Teoría de los Dos Factores, considera al salario como un factor higiénico, destinado a evitar la insatisfacción pero con una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores; cuya influencia en el comportamiento humano no consigue acrecentar la satisfacción de manera sustancial y duradera; sin embargo cuando el salario es precario, la insatisfacción y el malestar son notorios de forma inmediata.

El salario para las personas, representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así a cambio de este elemento simbólico intercambiable -el dinero- el hombre es capaz de entregar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2002, pág. 411)

Para Lawler III, los seres humanos desean ganar dinero, no sólo para satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de auto realización.

El dinero es considerado como un medio, mas no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen necesidades personales. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, contribuye para obtención de más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer este tipo de percepción. De igual manera sucede con la productividad, si el trabajador percibe que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria, su esfuerzo será evidente.

Dentro de una organización, cada cargo tiene su valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado.

El dinero sólo puede motivar cuando el pago proyectado es considerable en relación con los ingresos de una persona. El inconveniente de muchos aumentos salariales, bonos, es que no son suficientes para motivar a sus destinatarios. Quizá con ello se impida que un individuo se sienta insatisfecho y busque otro empleo, pero si no son suficientes para dejarse sentir es improbable que funcione como motivador.

El dinero como incentivo tiene diferentes significados para los trabajadores, para quien está en desventaja económica representa proveerse de alimentos, abrigo, vestimenta; para el acaudalado significa poder y prestigio, por ésta razón no se puede suponer a ciencia cierta que un aumento económico dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo los sistemas de incentivos de salarios se relacionan de un modo directo con la producción, son especialmente efectivos para estimularla si se formulan estándares adecuados y si el sistema es administrado con eficacia, apoyo y confianza que constituyen factores de importancia para determinar el éxito de tales sistemas.

Políticas Salariales

La política salarial, constituye el conjunto de principios y directrices que corresponden a la remuneración del recurso humano.

Según Patton una política de compensación toma en cuenta siete criterios para ser eficaz:

1. Adecuada, debe distanciarse de los estándares mínimos dictaminados por el gobierno y sindicatos.
2. Equitativa, acorde al esfuerzo, habilidades, entrenamiento de cada persona.
3. Balanceada, salarios, beneficios y otras recompensas propias de la organización.
4. Eficaz con relación a costos, no es excesiva con lo que la organización puede pagar.
5. Segura, debe satisfacer necesidades básicas y brindar seguridad.
6. Estimulante, mantiene el trabajo productivo.
7. Aceptable, o razonable para los empleados y para la empresa.

Las políticas y procedimientos sobre salarios deben expresarse en forma consistente y equitativa, pues éstas determinarán el escalón donde los trabajadores van a ser colocados, promovidos o contratados, así como los medios o las bases que servirán en el intervalo de un escalón a otro.

Además las políticas salariales deberán proporcionar los medios para revisar periódicamente la estructura y clasificación de puestos con la intención de que existan las funciones exactas para cada puesto.

La información interna (organización) como la externa (mercado laboral) define la política salarial cuyos objetivos son:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo.
2. Recompensar de acuerdo a su desempeño.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
4. Ser flexible para la organización en cuanto a los planes de desarrollo y carrera.
5. Mantener el equilibrio entre los intereses económicos de la organización y la política de relaciones con los empleados.

Si estas políticas al margen de la relación con los empleados no se cumplen, acarreará problemas de motivación ya que al no ser satisfechas las necesidades primarias no es posible continuar satisfaciendo otras que tendrán relación con la calidad del producto.

Las estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
- Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo se alcanza a través de información externa obtenida de la investigación de salarios. Con esta información, la organización define una política salarial que regularice los procedimientos para fijar la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización:

Con el establecimiento o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado acorde con el valor del cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

Considerando que la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que compete a la organización como un todo, ya que repercute en todos sus niveles y sectores.

Es preciso que personas que laboran en diferentes puestos, así sean de nivel similar, reciban sueldos y bonos que reflejen su desempeño particular. Los bonos se basarán en gran medida en el desempeño individual, para garantizar que el dinero tenga significado como recompensa al cumplimiento y como medio para que la gente se sienta satisfecha por haberlo logrado, es imprescindible que las compensaciones se basen en el desempeño tanto como sea posible.

Planes Y Objetivos De Los Beneficios Sociales

Los beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento del personal, y uno de los costos de mayor importancia para las organizaciones.

“Son todas aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzo y preocupaciones” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2002, pág. 459)

Los beneficios constituyen canales indispensables para mantener la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. Pudiendo ser financiados parcial o totalmente por la organización que los proporcione.

Tipos De Beneficios Sociales.-

El objetivo de los planes de beneficios sociales es asistir al trabajador en tres aspectos de su vida:

1. En el ejercicio de su cargo: bonificaciones, seguros de vida, premios por producción, etc.
2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa: descanso, refrigerios, alimentación, transporte, etc.
3. Fuera de la empresa, en la comunidad: recreación, actividades comunitarias, etc.

Pueden clasificarse por su exigencia:

- **Legales**, los que establece la ley, la seguridad social o acuerdos colectivos (vacaciones, auxilio por enfermedad, salud familiar, salario por maternidad, horas extras, recargo nocturno, etc.)
- **Voluntarias**, aquellas que la empresa brinda en forma libre (bonificaciones, seguro de vida colectivo, alimentación, transporte, préstamos, etc.)

Pueden clasificarse por su naturaleza:

- **Monetarios**, aquellos concedidos en dinero a través de la nómina, generan obligaciones sociales (vacaciones, bonificaciones, planes de préstamos, etc.)
- **No monetarios**, aquellos concedidos en forma de servicios, ventajas o comodidades (servicio alimentación, asistencia médico-hospitalaria y odontológica, club o asociación recreativa, etc.).

Pueden clasificarse por sus objetivos:

- **Asistenciales**, buscan proporcionar al empleado y su familia condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, ajenas a su control o voluntad (asistencia médica-hospitalaria, odontológica, financiera, servicio social, seguro de accidentes, etc.)
- **Recreativos**, buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo , pudiendo extenderse a la familia del colaborador como por

ejemplo creando asociaciones o clubes, áreas de descanso, actividades deportivas, paseos excursiones, etc.

- **Supletorios**, buscan proporcionar ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar la calidad de vida (transporte, alimentación, estacionamiento, supermercados o servicios, etc.)

Los planes y programas de beneficios sociales obedecen a objetivos y criterios determinados.

Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización a corto y a largo plazo así por ejemplo:

- Reducción de la rotación
- Elevación de la moral
- Refuerzo de la seguridad

Los criterios son factores que influyen en la aprobación de los programas, así por ejemplo:

- Costo del programa
- Capacidad de pago
- Necesidades reales
- Consideraciones sobre impuestos
- Relaciones públicas
- Responsabilidad social
- Reacciones de la fuerza laboral

Los planes y objetivos deben obedecer a ciertos principios como retornar la inversión y una responsabilidad mutua, pues si los beneficios sociales son complementarios en los requisitos de trabajo, la empresa también tendrá derecho a esperar estándares elevados en la producción.

CAPÍTULO II

MOVIMIENTO INTERNO DE PERSONAL

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

La mayoría de las organizaciones procura seguir una política de cubrir las vacantes de jerarquía superior al nivel básico de la empresa. Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. El proceso aligera costos, se torna más rápido, presenta mayor índice de validez y seguridad, es una poderosa fuente de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal y desarrolla un sano espíritu de competencia entre los colaboradores, a quienes se les brindará capacitación y adiestramiento en el trabajo, probablemente cursos formales complementarios, con el objetivo que puedan desempeñarse prósperamente.

PROMOCIONES O ASCENSOS

El término promoción es una de las palabras con mayor carga emocional en el campo de la administración de recursos humanos, ya que se suele recibir una compensación financiera adicional, junto con la elevación de su ego asociada con el logro y la realización.

El ascenso implica la realización de funciones de un nivel superior, quedando el trabajador consolidado en esta posición hasta acabar su relación laboral o hasta el siguiente ascenso.

Es la política de cubrir las plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales. Cuando una organización da énfasis a las promociones internas, sus trabajadores tienen un incentivo para luchar por ellas. Cuando los empleados ven que sus compañeros ascienden están más conscientes de sus propias oportunidades. La motivación que proporciona esta práctica mejora a menudo el espíritu de trabajo de los empleados. (Mondy & Noe, 1999, pág. 155)

Tanto los ascensos como promociones tienen significados equivalentes, ya que estas se realizan de manera vertical, pero hacia un nivel jerárquico superior. Esta modificación consiste en un cambio de las funciones inicialmente contratadas, con una mejora profesional y económica para el trabajador.

Entre los sistemas de ascenso más utilizados, pueden indicarse: antigüedad, selección por méritos o conocimientos y libre designación del empresario. El primero está pensado para ascensos a cargos de

trabajo de poca especialización o dificultad; el segundo, para los cambios definitivos de funciones de mayor cualificación, y el tercero, para cubrir los puestos de confianza en las empresas.

La mejor opción será aquella que contemple un sistema de ascensos en el que se tenga en cuenta no sólo la antigüedad, sino principalmente, los méritos y conocimientos aportados por el trabajador, mediante un concurso de oposición y merecimientos, en el que puedan participar otros empleados de la empresa.

La posibilidad de progreso representa un gran incentivo para un desempeño administrativo superior. Es importante que las proporciones sean justas, que se basen en el mérito y que en ellas no influya el favoritismo.

La promoción de los trabajadores permite recompensar a los empleados por su eficiencia, responsabilidad y desempeño, y los estimula para que su esfuerzo continúe.

Asimismo, genera que los demás empleados reflexionen y se motiven para realizar esfuerzos similares, y así conseguir una promoción, lo cual mejorará notablemente la cultura organizacional.

Obviamente, mientras el trabajador desempeña estas funciones de superior rango deberá percibir el salario correspondiente a esa categoría. Cuando se trabaja por este sistema tienden a ser competitivos, ello implica que son eficientes, responsables ya que de ella dependerá su ascenso a un nivel más alto.

Si uno de los objetivos primordiales de la política de promoción de una organización, consiste en mejorar la motivación de los trabajadores, es preciso que los empleados conozcan esta política.

Las promociones o ascensos constituyen un elemento sumamente positivo de las condiciones laborales. En las grandes empresas establecen que, siempre que sea posible y en función del perfil profesional del puesto a cubrir, se agotarán las posibilidades de promoción interna para la cobertura de plazas; acordando que se darán a conocer a todos los trabajadores las vacantes que sea necesario cubrir, donde se hará constar el perfil del puesto, número de cargos, criterios de selección, nivel retributivo, etc., para que los colaboradores que lo deseen, puedan acceder a ocupar esas vacantes, si reúnen las condiciones requeridas.

La carrera profesional es el conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad que tengan los colaboradores en las empresas y organizaciones donde prestan sus servicios. Permite que la organización esté consciente de las capacidades de sus empleados, el desempeño en su puesto puede no ser, por sí solo, un criterio confiable para su promoción. A pesar de ello, se conocerán muchas de las cualidades personales y relacionadas con el puesto del empleado. La inversión de la compañía en un individuo con tales características puede proporcionar un rendimiento mayor. Todavía otro factor positivo es el conocimiento que el empleado tiene de la compañía, sus políticas y su gente.

A pesar de ello no es aconsejable que una empresa se adhiera rígidamente a una práctica de ascensos y promociones, ya que con el tiempo se produce una carencia de fertilización de nuevos genes y a una

carencia de creatividad; con frecuencia se necesitan entes nuevos que puedan inyectar nuevas ideas y la innovación necesarias para mantener un ritmo competitivo deseado.

TRANSFERENCIAS

Al movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización se le llama transferencia. Ésta puede ser iniciada por la empresa o por el empleado. El proceso no implica, y no debe hacerlo, que se está promoviendo o degradando a una persona. (Mondy & Noe, 1999, pág. 579)

Este cambio de puesto de trabajo, puede implicar la ubicación en una localidad distinta o un cambio de residencia del trabajador. El traslado requiere el conjunto de razones económicas, técnicas organizativas o productivas que lo justifiquen, así como la concatenación al procedimiento legal establecido (notificación al trabajador y a los representantes de los trabajadores, derechos de preferencia para el traslado o de permanencia en el puesto de trabajo actual, compensación por gastos entre otros).

Es probable que una transferencia no produzca el mismo y esperado valor motivacional que el de una promoción, sin embargo puede servir para proteger a los empleados del despido o para ampliar su experiencia laboral, sin embargo, en ocasiones las transferencias pueden producir satisfacción al individuo cuando por numerosas razones el colaborador esté motivado a trabajar en una nueva plaza (familia, amigos, distancia de su residencia, etc.).

Las transferencias cumplen varios propósitos, otorgan experiencias más amplias de trabajo como parte de su desarrollo, cubren vacantes a medida que se producen, evitan el estancamiento del personal y de igual forma, puede utilizarse como escarmiento en los casos en que exista un mal desempeño sin llegar al despido o a la degradación.

Además, puede eliminar los costos de orientación y capacitación, que implicaría personal ajeno, transfiriendo al empleado que conoce la organización y sus operaciones, lo cual genera mayores probabilidades de éxito, que las de aspirantes externos.

Previo a la aprobación de la solicitud de cambio del trabajador, se debe analizar en términos de los mejores intereses tanto de la compañía como del individuo, estableciendo y comunicando políticas claras a todo el personal de la organización.

DESCENSOS O DEGRADACIONES

Cuando una persona no puede desempeñar su trabajo de manera satisfactoria, la terminación de la relación laboral es frecuentemente considerada como la solución; no obstante en ocasiones se recurre a la degradación como alternativa al despido, especialmente cuando se trata de un empleado con mucha antigüedad, por consideración al empleado y/o para evitar cuantiosos montos en el pago de liquidaciones. Ésta medida se administra, por lo general, cuando el empleado viola las políticas de la compañía o no cumple con las expectativas laborales y los directivos deben tomar medidas para remediar la situación. Generalmente las decisiones disciplinarias atraviesan una serie de pasos (advertencia, castigo, separación provisional, suspensión, transferencia disciplinaria, descenso y despido) hasta que el problema queda resuelto o eliminado.

“La degradación es el proceso de trasladar a un trabajador a un nivel inferior de deberes y responsabilidades, que suele implicar una reducción en la paga.” (Mondy & Noe, 1999, pág. 578)

Usualmente las emociones brotan con furor, cuando se degrada a un individuo. La persona degradada puede ser víctima de la pérdida de respeto de sus compañeros y sentirse traicionada, entristecida, exasperada e indignada. Su productividad puede verse disminuida aún más. Razones por las que la degradación o descenso debe ser manejada con mucha prudencia.

Al optar por la degradación, se deben hacer esfuerzos para conservar la autoestima del individuo. Por ejemplo, es aconsejable puede preguntar a la persona cómo desearía manejar el anuncio de su degradación, proyectando una imagen positiva del valor del trabajador en la compañía.

Si se llega a tomar una decisión de degradar a un trabajador por su desempeño insatisfactorio, se debe notificar esta intención y proporcionar las razones específicas de la degradación. A menudo, ésta será desafiada y se tratará por medio del procedimiento formal de quejas, donde es vital la documentación para sostenerla.

Aún con los problemas asociados con la degradación por causa justa es más fácil degradar que liquidar a un empleado, además con frecuencia la degradación es menos devastadora para el empleado; sin embargo, los efectos pueden ser adversos para la organización, si la decisión crea una mala voluntad y actitud, que persiste y genera sentimientos de amargura y resentimiento.

Si un colaborador fracasa en un puesto, existen varias opciones: transferirlo, someterlo a un programa de readiestramiento o de desarrollo, o bien se proceder con el despido. La transferencia puede ser considerada como degradación: por el cambio a otro puesto de igual nivel e incluso una “promoción” a un cargo con un título más impresionante pero de menor responsabilidad.

Un efectivo método para reducir el impacto asociado con la degradación es determinar un período de prueba, en el que se permite a un empleado ascendido probarse en el antiguo puesto; si la persona no funciona, el individuo puede no ver el cambio a su antiguo puesto, de forma negativa.

Actualmente esta figura se ha dejado de lado, y en algunas circunstancias se maneja bajo la clandestinidad, debido a la generalidad de los casos y su complicación al aplicarla; esto sumado el amparo que proporciona la Ley al trabajador.

El Código de Trabajo Ecuatoriano, considerada al Descenso o Degradación como despido intempestivo, cuando el empleador sin conocimiento o consentimiento del trabajador, altera la modalidad o condiciones del trabajo, como el cambio de ocupación, mengua de la remuneración, etc.; siempre que lo reclamare el trabajador dentro de los sesenta días siguientes a la orden del empleador.

Escenario que acarrea el pago de indemnizaciones, según lo tipificado en el Código de Trabajo Ecuatoriano, cuyo texto manifiesta:

“Art. 188.- Indemnización por despido intempestivo.- El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de conformidad con el tiempo de servicio y según la siguiente escala:

Hasta tres años de servicio, con el valor correspondiente a tres meses de remuneración; y, De más de tres años, con el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio, sin que en ningún caso ese valor exceda de veinte y cinco meses de remuneración.

La fracción de un año se considerará como año completo.

El cálculo de estas indemnizaciones se hará en base de la remuneración que hubiere estado percibiendo el trabajador al momento del despido, sin perjuicio de pagar las bonificaciones a las que se alude en el caso del artículo 185 de este Código.”

Además de lo expuesto, se determina como despido intempestivo a la suspensión del trabajo, la cesación de suministro de materiales necesarios para la ejecución de la obra encomendada o disminución en número de ellos, siempre y cuando que estos materiales o herramientas, estén debidamente estipulados en el contrato.

INCENTIVOS

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2002, pág. 117)

El éxito de la organización radica en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a continuar contribuyendo a la organización, garantizando su supervivencia y su eficacia. Mediante este concepto, la organización ofrece alicientes para inducir un retorno equivalente o mayor de contribuciones. Es importante que los incentivos sean útiles a los participantes, y de igual manera que sus contribuciones sean útiles a la organización para que éste sistema sea solvente.

Una tendencia clara de la administración estratégica de las compensaciones es el crecimiento de los planes de incentivos, también llamados programas de pagos variables, para empleados de toda la organización. Estos programas fijan un “umbral” de desempeño, que consiste en el nivel mínimo que el trabajador debe alcanzar a efecto de calificar para un pago variable.

Administración De Los Planes De Incentivos

Si bien los planes de incentivos basados en la productividad pueden reducir los costos directos de mano de obra, para alcanzar todos sus beneficios es preciso planearlos, implementarlos y mantenerlos con cuidado. Una regla fundamental consiste en combinar una planeación minuciosa con un avance cauteloso. A continuación se presenta tres de los puntos más importantes relacionados con el manejo eficaz de los planes de incentivos:

1. El propósito principal de un plan de compensación de incentivos no es remunerar en casi cualquier circunstancia, sino motivar el desempeño. Así el plan ha de tener éxito, el mal desempeño debe permanecer sin recompensa. Los sistemas de incentivos sólo son eficientes cuando los directivos desean otorgar alicientes con base en diferencias en el desempeño personal, de equipo u organizacional; el permitir que los pagos de incentivos se conviertan en garantías de pago elimina la intención motivacional del incentivo.
2. Los presupuestos anuales de nómina deben ser lo suficiente altos para poder compensar y reforzar el desempeño excepcional. Cuando los presupuestos de compensación se establecen de modo que los aumentos no excedan ciertos límites, estas limitaciones pueden prohibir que se recompense el desempeño sobresaliente de una persona o grupo.
3. Es preciso determinar los gastos fijos asociados con la instrumentación y la administración del plan. Éstos podrán incluir el costo de establecer normas de desempeño y el costo agregado del mantenimiento de los registros. Asimismo debe incluirse en los costos el tiempo que se emplea en comunicar el plan a los empleados, responder preguntas y resolver cualesquiera quejas al respecto.

CAPÍTULO III

CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2002, pág. 86)

Cuando las necesidades personales son solventadas y consecuentemente la moral de los trabajadores es elevada, se puede hablar de un clima laboral favorable, por el contrario, cuando las necesidades son insatisfechas el clima es desfavorable. Situación que influye de manera directa en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida intervienen en la percepción individual, lo fundamental son los índices de dichas características. (Forehand y Gilmer, 1965)

El Clima Laboral guarda una estrecha relación con la forma de dirección y ejecución de las autoridades, con la manera en que ejecutan sus labores y como se relacionan dentro de la empresa, con las herramientas empleadas, con el comportamiento de los individuos y con la función que cada uno desempeña dentro de la organización. Es por ello que el nivel directivo es en gran medida el responsable de garantizar cimientos sólidos para la edificación de un apropiado clima laboral, mediante una cultura agradable y óptimos sistemas de gestión.

Los objetivos generales de toda institución se ven afectados por su clima laboral, si se muestra favorable impulsa en sus miembros actitudes de desarrollo, dinámica, interés, cooperación. Un clima desfavorable devasta el ambiente de trabajo, es capaz de forjar: escenarios conflictivos, depresivos, dejadez, desinterés, bajo rendimiento, inclusive agresividad e insatisfacción.

La satisfacción es el estado obtenido luego de que el individuo experimenta equilibrio entre sus necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Contrariamente encontramos la insatisfacción laboral, situación que empuja al colaborador a abandonar su empleo o iniciar la búsqueda de uno nuevo desencadenando renuncias, ausentismo, retrasos, disminución de esfuerzos e incremento de errores.

Stephen Robbins relaciona la satisfacción del personal con los niveles de fluctuación presentes dentro de las organizaciones, según lo cual se piensa que la satisfacción guarda relación con la cantidad de

recompensas que reciben los trabajadores versus la cantidad que suponen debían recibir, convirtiéndose más una actitud que un comportamiento. Algunos de los factores más relevantes que contribuyen a una mayor satisfacción encontramos: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

El abandono de la organización es una de las formas más usuales de manifestar la insatisfacción, inicia con la búsqueda de otro empleo y finaliza con la renuncia por una igual o mejor oferta.

Existe una correlación negativa consistente entre las medidas de la satisfacción en el trabajo y la rotación; mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado, es menos probable que renuncie al puesto. La relación entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo también es negativa pero menos consistente que la rotación. (Chruden, 1991, pág. 283)

ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL

Todo estudio de clima laboral debe considerar dos particularidades importantes para el desarrollo del mismo: factores objetivos-materiales y elementos subjetivos-perceptuales. Los primeros evalúan las condiciones físicas en las que se desempeña la labor, la forma de organizar el trabajo, los planes de reconocimiento y los beneficios utilizados, se incluye la promoción, la imparcialidad, la seguridad en el empleo y la satisfacción en las compensaciones económicas. Por otro lado, los elementos subjetivos-perceptuales, contemplan las actitudes de los empleados hacia la organización, las relaciones interpersonales, el tipo de comunicación, el liderazgo ejercido, el empoderamiento de los trabajadores, el nivel de motivación y satisfacción de los individuos relacionados con su empleo y la autonomía en la ejecución de tareas.

“La satisfacción laboral como causante de la rotación trae consigo una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación, éstos son: las situaciones personales, salario, situación organizacional, situación ambiental” (García Santillán Arturo, 2008, pág. 191)

LIDERAZGO

La satisfacción del trabajador se ve influenciada por el comportamiento manifiesto del inmediato superior y del tipo de relación que mantenga, debido a que las necesidades de interacción social propias de cada individuo se ven afectadas en parte con el trabajo.

“El liderazgo se podría definir básicamente como la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea”. (Franco)

Se comprende como Liderazgo, una serie de aptitudes que predisponen en la manera de operar y pensar de los individuos o en un grupo determinado; es la facilidad para tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, motivar y ejecutar puntos de vista, sin la necesidad de ejecutar medios autoritarios o represivos. Si el liderazgo ejercido es positivo es capaz de incentivar el trabajo de forma eficaz y eficiente, impulsa la consecución de objetivos y mejorar el ambiente de trabajo.

“Existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, no es una sorpresa que, en el mundo empresarial de hoy, se invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de directivos con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores”. (Cuadra & Constanza, 2007)

La figura del liderazgo se vuelve imperiosa en toda organización, principalmente para el análisis de clima laboral, que en gran medida fomenta relaciones de confianza y respeto, incremento de productividad, trabajo en equipo, disminución de conflictos, y satisfacción en las labores.

Algunos cargos dentro de las organizaciones traen consigo cierto grado de supremacía, en cuyo caso la fuente del liderazgo es formal y la persona podría asumir un papel de autoridad en consecuencia al puesto que ocupe dentro de la institución, claro está que no necesariamente será ejercido con eficacia: no todos los líderes ocupan cargos directivos, ni viceversa.

Por otro lado, fuera de la estructura formal de la organización se manifiesta el liderazgo informal, que usualmente es igual o más trascendente que la influencia formal, capaz de guiar al grupo.

La conducta que demuestre el grupo, sus características personales, los roles que desempeñe, las percepciones de los involucrados, sus competencias y su influencia, son algunos factores que contribuyen a determinar la eficiencia del liderazgo ejercido o el grado de cualidades demostradas por un líder. Resulta clave la motivación presente en los empleados, quienes precisan una mayor participación en la toma de decisiones, respetando su autonomía, creatividad e invención.

Los trabajadores deben ser orientados de forma adecuada al ejercicio de las tareas, valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, siendo en parte, responsabilidad de un buen líder influir positivamente en sus adeptos, y favorecer condiciones que potencien su desempeño en función de los objetivos de la institución.

El objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización. (Alves, 2003)

El comportamiento de un líder es importante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas que generen un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés desencadenará en una mayor satisfacción.

PARTICIPACIÓN

La ejecución de programas de administración participativa, es una de las herramientas conductuales más efectivas que consigue otorgar poder a los empleados, mediante niveles variables de intervención, cooperación en el proceso de toma de decisiones y la sensación esencial de contribuir en su entorno laboral.

Dentro de los tipos de clima organizacional participativo, encontramos:

- En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
- En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica. (Sandoval, 2004)

La participación constituye un involucramiento de tipo intelectual y emocional, que estimula a los individuos a contribuir a favor de los objetivos grupales, organizacionales y a compartir responsabilidades. A diferencia del consentimiento, ya que quienes consienten no contribuyen, simplemente aprueban. Como parte del proceso, es preciso generar confianza, reconocimiento y control flexible, en consecuencia se incrementará la satisfacción que sienten los trabajadores con su empleo y superiores, y se fomentará de

la eficacia personal. Sin embargo, la participación no debe ser aplicada a todos por igual, sino responder a necesidades individuales.

Clima tipo participativo en grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. (Pupo, 2011)

Con la presencia de una activa participación, surge la descentralización y el empowerment, los individuos tienden a apoyar aquello de lo cual se sienten parte, se aviva la delegación en la toma de decisiones y se fomenta el desarrollo de responsabilidad, confianza y compromiso para servir mejor al cliente, manteniendo la estructura jerárquica. El objetivo es ceder parte del control a niveles medios e inferiores, generar un clima de dinamismo y compromiso de los trabajadores con la empresa y la consecución de sus objetivos.

La participación es útil para lograr la aceptación de una decisión por aquellos encargados de implementarla y así evitar resistencia, oposiciones y hasta alguna forma de sabotaje. (Robirosa, 2005)

Los beneficios son múltiples, tanto para la organización como para cada individuo: proceso más eficiente en la toma de decisiones, mejora la comunicación y el Clima Laboral, alumbra un mayor sentido de pertenencia, realización y autoestima, mayor contribución de ideas e iniciativa al trabajo mediante la activación de potenciales internos, surge el entusiasmo, la creatividad y la dedicación.

Es probable también, que la rotación y el ausentismo disminuyan y que la productividad aumente en calidad y cantidad, porque los empleados sienten que trabajan en un lugar más adecuado y que tienen más éxito en sus labores.

COMUNICACIÓN

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). (Wikipedia, 2013)

Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación. Lastimosamente es común determinar la ausencia de elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación;

usualmente se considera como algo natural y espontáneo, de lo cual no es necesario ocuparse de manera especial. Sin embargo es necesario medir periódicamente el clima organizacional para conocer cuál es la percepción del cliente interno, si su filosofía es comprendida y compartida, y qué dificultades en la comunicación presentan.

Es primordial comprender la interacción humana, así como los métodos para influir en el comportamiento humano; con el objetivo de mejorar la eficacia en las relaciones interpersonales o con el mundo externo. Por tratarse del área de mayores malentendidos y conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como sistema,

Quando se entabla una comunicación se transmite, intercambia o comparte un mensaje, por tanto, puede ser un proceso dinámico de ida y vuelta entre el emisor y el receptor (en el que ambos intercambian ideas, información o significados), o, simplemente ser una transmisión del emisor al receptor (como sucede con los programas de televisión y radio). (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006, pág. 110)

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con”. Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra, cuyo propósito es lograr la transferencia de información como el entendimiento del significado de la misma por parte del receptor.

Dentro de las organizaciones, la comunicación es uno de los pilares fundamentales de la misma. La información insuficiente consigue generar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal, por el contrario, los sistemas de comunicación contribuyen con la satisfacción de la necesidad de información, mismos que proporcionan métodos formales e informales para transmitirla y permitir encaminar decisiones adecuadas.

Las relaciones entre los colaboradores de una organización componen un proceso comunicacional, mediante el cual se emite y se obtiene información, se transmiten modelos conductuales, se inician metodologías, se conocen necesidades, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

Un proceso comunicacional efectivo no desencadena éxito inmediato, sin embargo su carencia entorpece la consecución de altos niveles de productividad y mejoramiento del Clima Laboral. Convirtiéndose así en un aspecto elemental para un desarrollo sustentable dentro de una organización, ya que está presente en todos los momentos y procesos de la vida laboral.

La retroalimentación (feedback) es uno de los elementos que se debe considerar para sostener una buena comunicación, la cual verifica el éxito obtenido al transmitir un mensaje, en otras palabras si se ha alcanzado su comprensión. En el campo laboral el Feedback proporciona a los colaboradores un alto entendimiento de sus funciones, e incrementa su involucramiento, su ausencia suele provocar frustración que puede repercutir en su motivación, satisfacción y rendimiento.

El saber escuchar, es también un elemento importante para una buena comunicación, favorece la posibilidad de diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua. La ausencia de éste elemento genera relaciones negativas, como el suponer lo que otra persona siente o piensa, inclusive puede desencadenar en rumores. De igual manera, si la información proporcionada no es concisa y clara, o cuando existen distorsiones en la misma, o se omite o agrega información que no corresponde al mensaje original, se cambia directamente el contenido al retransmitir o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre provocando graves distorsiones.

Según el contexto existente, se podrá proponer los medios adecuados para una comunicación eficaz. La cultura organizacional facilitará o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizarse, a través de sus políticas y estrategias.

Dentro de una organización simpatizan diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel (pares). Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales e informales.

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que mantiene informados a los integrantes de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, considerada la más importante para un directivo, ya que permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización, mantiene contacto directo con sus colaboradores, conoce las opiniones, el estado de ánimo/motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa, permite percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

La comunicación horizontal, permite el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es una fuente de estímulo para la comunicación en este nivel; al igual que generar un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

La comunicación contribuye al manejo de conflictos, convirtiéndose en uno de los factores claves de la eficacia y el desarrollo organizacional.

CONDICIONES DE TRABAJO

El ambiente de trabajo es de gran interés para los integrantes de una organización, siempre que éste contribuya con bienestar personal y beneficie la consecución de un buen trabajo; un ambiente físico grato favorece un mejor desempeño y la satisfacción del colaborador.

Los programas de seguridad y salud constituyen una actividad paralela importante para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal, su objetivo es la preservación de la fuerza laboral adecuada, orientada a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Las características físicas del lugar de trabajo, que incluyen las máquinas y las herramientas utilizadas, pueden crear tensión. El hecho que el lugar esté repleto de personas, que haya ruido excesivo, que esté mal alumbrado y que las estaciones de trabajo y equipo tengan pobre mantenimiento, probablemente pueda afectar en forma adversa al estado de ánimo de los empleados e incrementar la tensión. (Mondy & Noe, 1999, pág. 448)

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2002, pág. 479)

Las condiciones ambientales de trabajo contemplan tres grupos:

1. Condiciones ambientales de trabajo: iluminación, temperatura, ruido, etc.
2. Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso.
3. Condiciones sociales: organización informal, estatus, etc.

Es necesario que las condiciones físicas del lugar de trabajo sean óptimas, el puesto de trabajo deberá contar con la dimensión suficiente y estar acondicionado de tal modo que haya espacio suficiente para permitir los movimientos de trabajo.

La iluminación deberá incrementar el confort visual, evitando provocar toda sensación desagradable que disminuya el bienestar psicológico, reduzca la capacidad de rendimiento y dañe la salud física. Una iluminación inadecuada puede producir problemas en la visión, dolores de cabeza, tensión, entre otros.

El ruido producido por los equipos e instalaciones en el puesto de trabajo deberá considerarse, para que no perturbe la palabra ni la atención, lo cual obligaría a realizar un mayor esfuerzo para desempeñarse correctamente en el trabajo e incrementaría la fatiga. Se recomienda separar de los lugares de trabajo en donde se requiere mayor concentración, los aparatos o máquinas ruidosas. En general las condiciones desagradables de trabajo debidas al ruido, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes.

Se deberá dotar de trajes de protección adecuada para resguardar su salud, o de ser posible adecuar el lugar de trabajo a la época del año en que se encuentre y a la naturaleza de la tarea a realizar, en casos donde la temperatura, sea un factor perjudicial para el trabajador.

Acotando a lo antes expuesto, la mayoría de individuos prefiere trabajar relativamente cerca a sus domicilios, en instalaciones limpias y relativamente modernas, con herramientas y equipos adecuados. Los empleados se interesan por su ambiente laboral, un lugar que proporcione seguridad, bienestar personal y facilidades para efectuar un buen trabajo.

Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar, permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el polvo, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las precarias condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden ocasionar insatisfacción, irritación y frustración.

La cultura organizacional de la empresa es otro aspecto a considerar, el sistema de valores, metas, percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, influyen en las condiciones de trabajo.

Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional, cuidando que las condiciones de trabajo sean adecuadas.

Mantener motivado y satisfecho al trabajador en este aspecto, permite lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa. Caso contrario, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, serían mucho mayores que los que se destinarían por mantener un programa de Higiene y Seguridad.

Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo, pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, en el Clima Laboral y en la buena imagen de que goce la empresa, creando desmotivación e insatisfacción.

Es necesario que toda la empresa transmita una cultura de seguridad y prevención de riesgos, concientizando a los miembros de la empresa en materia de Higiene y Seguridad, capacitándolos para que

conozcan cuáles son sus tareas y estén adiestrados para realizarlas, ya que gran parte de los accidentes laborales, se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo.

El cuidado de la salud de los empleados, genera un beneficio mutuo, tanto para los colaboradores, como para las empresas, debido a que los individuos que se encuentran física y mentalmente en un estado de bienestar, rinden mucho más en su trabajo, situación que se refleja en una mayor productividad.

REMUNERACIÓN

”La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2002, pág. 414)

La búsqueda se orienta a un equilibrio justo con relación a: los salarios respecto de los demás cargos de la propia organización (equilibrio interno), y respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo (equilibrio externo).

Mediante el establecimiento de estructuras de salarios equilibradas, se aspira remunerar a cada empleado acorde con el valor del cargo que ocupa y recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación; de igual manera se busca atraer y retener los mejores candidatos para los cargos y ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera; lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa y mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

Según Keith Davis, la compensación “es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”.

El código de trabajo ecuatoriano, determina:

“Art. 95.- Sueldo o salario y retribución accesorio.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiére por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio”.

El pago constituye un monto cuantitativo del valor relativo de un empleado. Para la mayor parte de los individuos, el pago tiene una relación directa con su nivel de vida y con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo, es decir, las ideas de un individuo acerca de una remuneración son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, sus condiciones y comodidades, asociación con

otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida que una parte de la tarea que realiza.

La remuneración es un elemento importante para la Administración de Recursos Humanos porque suministra al personal una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento. Si se administra adecuadamente, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el Clima Laboral, disminuir el desempeño, llevar a ausentismo, rotación y a otras formas de protesta pasiva tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos. Podría decirse que lo más importante para la empresa es la manera en que se administren las recompensas con las que dispone y conocer además las cosas que el empleado valora.

Es importante aclarar, que no siempre las compensaciones son motivadores efectivos. Para Saul W. Gellerman, en su libro “Gerencia por Motivación”, las compensaciones más que motivar, permiten retener al personal. Es más probable que la remuneración haga que el empleado permanezca en la organización a que se comprometa más fuertemente con la efectividad o rentabilidad de la misma. Siendo que un aumento de sueldo es motivador sólo cuando es de tal magnitud que permite al empleado un cambio seguro y radical en sus condiciones financieras. Esta premisa permite afirmar que los planes que se traducen en una serie de pequeños aumentos en el nivel salarial no son motivadores, ya que todo aumento esperado ya es propiedad del individuo. Según esta primera aproximación se puede afirmar que el nivel remuneratorio es condición necesaria, pero no suficiente, para lograr la motivación del personal.

El dinero no es lo único que motiva sino que existen importantes variables en relación con el trabajo que llevan a la satisfacción en el mismo, entre las que están: el trabajo que representa retos, desempeñar labores interesantes, contar con una supervisión competente y un desarrollo profesional, con sistemas de comunicación eficientes, que contribuyen al bienestar del individuo dentro de la organización. Sin embargo varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Los empleados desean sistemas de salarios que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en el mercado, es probable que haya mayor motivación y satisfacción.

No sólo el pago debe ser equitativo, sino que también los empleados deben percibirlo así. Es decir, que se debe asegurar que el personal tenga una percepción de equidad en el pago que recibe, influida por la exactitud de sus conocimientos y su comprensión sobre el programa de compensaciones.

Para los empleados, se alcanza el pago equitativo cuando la remuneración que reciben es igual al valor del trabajo realizado, considerando además lo que estén recibiendo otros empleados que desempeñen la misma labor. Entonces la percepción de los empleados respecto a lo equitativo o no equitativo del sueldo puede tener un efecto dramático en la productividad de la empresa, disminuyendo entre otras cosas el índice de ausentismo y/o rotación.

La comunicación efectiva de la información respecto al pago, asociada a un clima organizacional que genere confianza de los empleados hacia la dirección, puede colaborar para que los empleados tengan percepciones más exactas respecto a su pago.

HIPÓTESIS

“El Clima Laboral incide en la rotación en el personal en Tramacoexpress Cía. Ltda.”

DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Clima Laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Rotación de Personal, o fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la Rotación de Personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción.

DEFINICIÓN OPERACIONAL

VARIABLE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE Clima Laboral	- Actitud hacia la compañía - Funciones y condiciones de trabajo - Relaciones interpersonales - Comunicación - Dirección - Recompensas financieras y beneficios	Muy bueno Bueno Regular Malo Mucho Algo Poco Nada	Cuestionario de Clima Laboral

	empresariales - Promociones y seguridad en el puesto de trabajo		
DEPENDIENTE Rotación de Personal	- Admisiones - Desvinculaciones	Admisiones y desvinculacion es mensuales.	Registros históricos de la empresa

MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación, será Correlacional, mediante la que se medirá el grado de relación que existe entre las dos variables planteadas, y analizar la correlación entre ellas, en este caso el Clima Laboral y la Rotación de Personal.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Investigación no experimental.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Siendo:

n: Tamaño de la muestra

N: Población

e2: Error administrable para investigación social (5%)

N – 1: Corrección Geométrica para muestras mayores de 30 sujetos

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{e^2(N - 1) + 1} \\n &= \frac{392}{(0.05)^2(392 - 1) + 1} \\n &= \frac{392}{(0.0025)(391) + 1} \\n &= \frac{392}{0.9775 + 1} \\n &= \frac{392}{1.7975} \\n &= \mathbf{198.23}\end{aligned}$$

De una población de 392 individuos, se consideró para la investigación a 200 de los mismos. Correspondiente al 51% del total de la población.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se utilizó los siguientes instrumentos, para la recolección de la información:

1. Registros Históricos de la Compañía, para obtener información de desvinculaciones y admisiones en los períodos de estudio del presente trabajo, mediante la Base de Datos.
2. Encuesta de Clima Laboral, desarrollada por el investigador, la cual consta de 48 preguntas de opción múltiple y 2 preguntas abiertas

Las 48 preguntas iniciales conforman entre sí, ocho importantes aspectos del Clima Laboral:

- a) Actitud del personal hacia la Compañía
 - b) Actitud del personal hacia el Contenido del Puesto y las Condiciones de Trabajo
 - c) Actitud del personal hacia las Relaciones interpersonales
 - d) Actitud del personal hacia la Comunicación Eficiente
 - e) Actitud del personal hacia la Directiva y su forma de Dirección
 - f) Actitud del personal hacia la Supervisión y las Órdenes Emitidas
 - g) Actitud del personal hacia las recompensas Financieras y los Beneficios Empresariales
 - h) Actitud del personal hacia las Promociones y Seguridad en su puesto
3. Plan Motivacional, se utilizó herramientas desarrolladas de forma exclusiva para la contabilización del puntaje del Plan Motivacional del personal a nivel nacional, partiendo de un puntaje inicial de 50 puntos, los cuales pudieron ser descontados por faltas o desavenencias en los siguientes aspectos:
 - a) Asistencia
 - b) Permisos
 - c) Puntualidad
 - d) Credencial
 - e) Disciplina
 - f) Imagen
 - g) Siniestros
 - h) Quejas

ANÁLISIS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Cuestionario elaborado por los investigadores para evaluar Clima Laboral, para esta investigación y validado mediante prueba piloto en la propia población de estudio; y registros de los índices de rotación, pertenecientes a la empresa.

RESULTADOS

PRESENTACIÓN (GRÁFICOS Y TABLAS)

TÍTULO: “Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal del Tramacoexpress Cía. Ltda.”

FUENTE: Encuesta aplicada a los trabajadores del grupo administrativo y operativo de Tramacoexpress Cía. Ltda. Febrero 2012.

Cuadro N° 1

GÉNERO		TIEMPO EN LA EMPRESA		
MASCULINO	FEMENINO	MENOS DE 1 AÑO	DE 1 A 3 AÑOS	MAS DE 3 AÑOS
74%	26%	23%	41%	36%

Tabla 1 - DATOS INFORMATIVOS

Gráfico N° 1

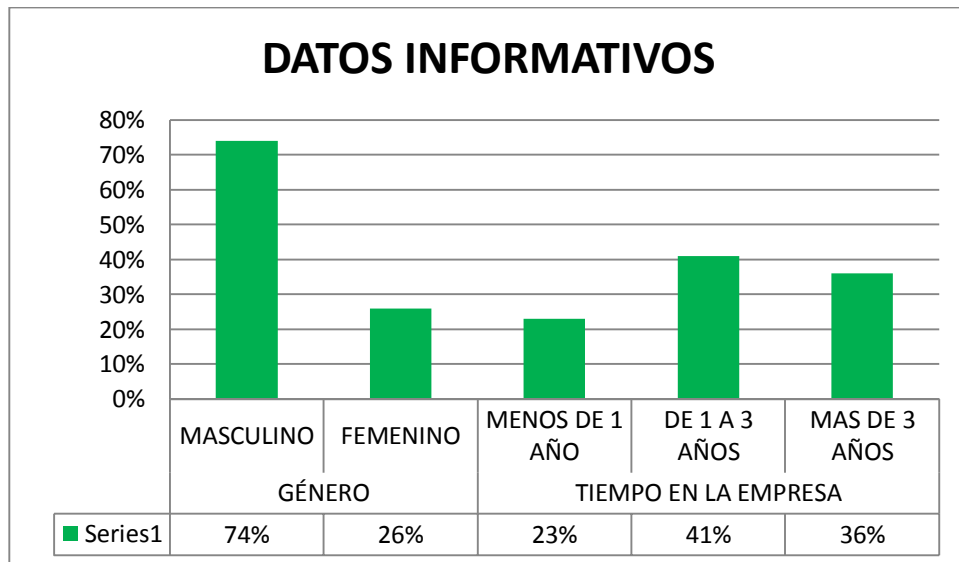


Ilustración 1 - DATOS INFORMATIVOS

INTERPRETACIÓN: La gran mayoría de los encuestados pertenece al género masculino, de igual forma la mayor cantidad de individuos registra su permanencia dentro de la Compañía de uno a tres años.

TÍTULO: “Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal del Tramacoexpress Cía. Ltda.”

FUENTE: Encuesta aplicada a los trabajadores del grupo administrativo y operativo de Tramacoexpress Cía. Ltda. Febrero 2012.

Cuadro N° 2

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA COMPAÑÍA		
PONDERACIÓN	N° PERSONAS	PORCENTAJE
MUY BUENA	732	61%
BUENA	402	34%
REGULAR	20	2%
MALA	46	4%

Tabla 2 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA COMPAÑÍA

Gráfico N° 2

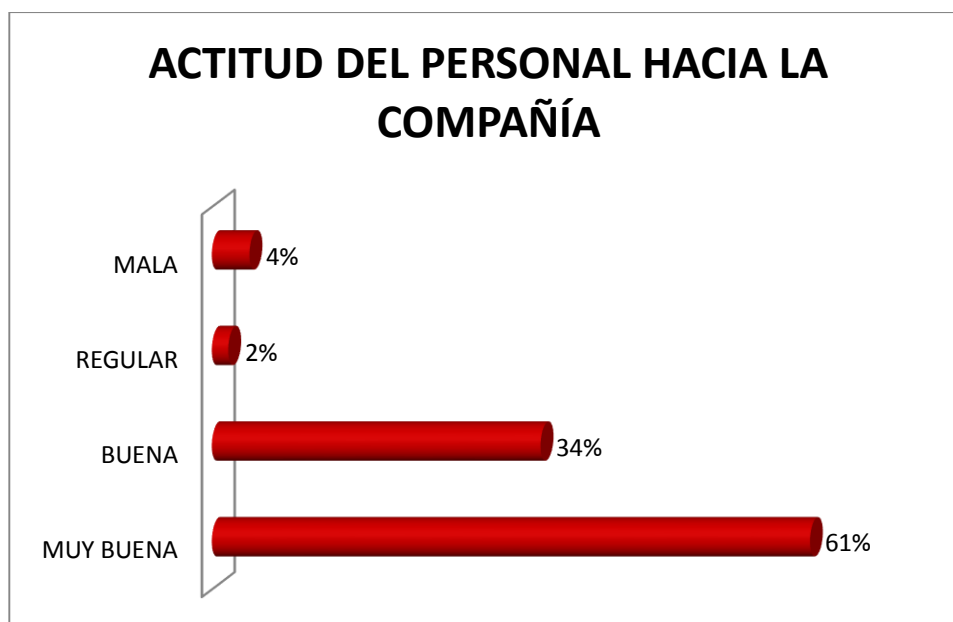


Ilustración 2 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA COMPAÑÍA

INTERPRETACIÓN: La gran mayoría de los encuestados manifiesta una condición positiva hacia Tramacoexpress.

TÍTULO: “Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal del Tramacoexpress Cía. Ltda.”

FUENTE: Encuesta aplicada a los trabajadores del grupo administrativo y operativo de Tramacoexpress Cía. Ltda. Febrero 2012.

Cuadro N° 3

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA EL CONTENIDO DEL PUESTO Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO		
PONDERACIÓN	N° PERSONAS	PORCENTAJE
MUY BUENA	1286	46%
BUENA	1050	38%
REGULAR	328	12%
MALA	136	5%

Tabla 3 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA EL CONTENIDO DEL PUESTO Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Gráfico N° 3

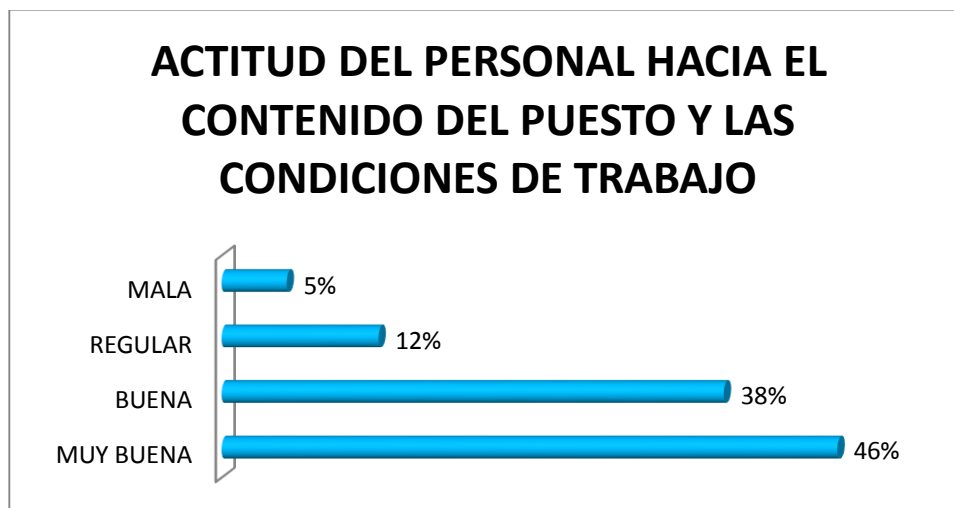


Ilustración 3 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA EL CONTENIDO DEL PUESTO Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO

INTERPRETACIÓN: Un porcentaje considerable de los encuestados considera que las condiciones de su puesto de trabajo, así como lo relacionado con el contenido del puesto son propicias para la labor que desempeñan.

TÍTULO: “Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal del Tramacoexpress Cía. Ltda.”

FUENTE: Encuesta aplicada a los trabajadores del grupo administrativo y operativo de Tramacoexpress Cía. Ltda. Febrero 2012.

Cuadro N° 4

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LAS RELACIONES INTERPERSONALES		
PONDERACIÓN	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
MUY BUENA	406	51%
BUENA	300	38%
REGULAR	80	10%
MALA	14	2%

Tabla 4 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Gráfico N° 4

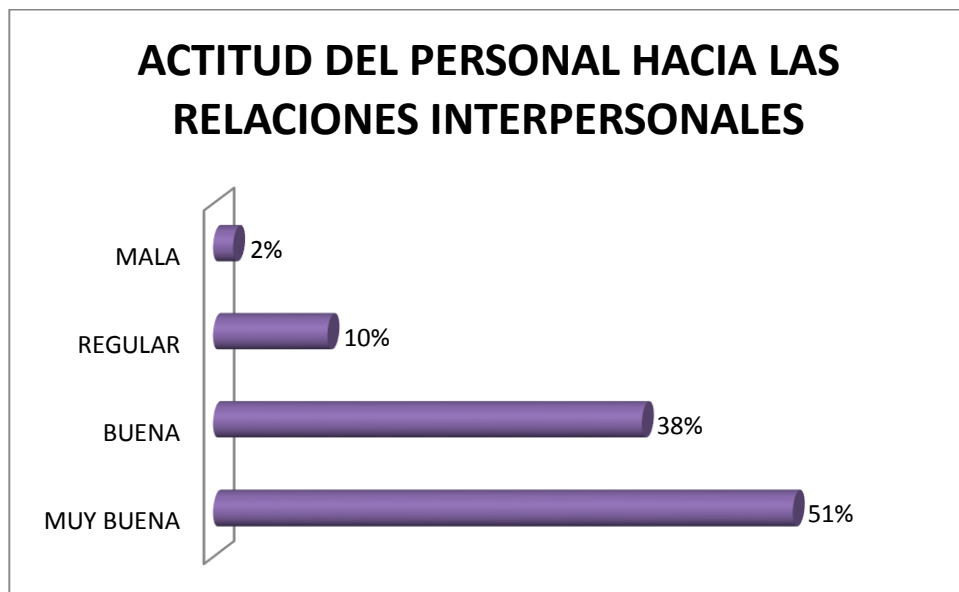


Ilustración 4 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LAS RELACIONES INTERPERSONALES

INTERPRETACIÓN: En su mayoría, los encuestados manifiestan mantener relaciones positivas y de camaradería entre colaboradores.

TÍTULO: “Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal del Tramacoexpress Cía. Ltda.”

FUENTE: Encuesta aplicada a los trabajadores del grupo administrativo y operativo de Tramacoexpress Cía. Ltda. Febrero 2012.

Cuadro N° 5

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA COMUNICACIÓN EFICIENTE		
PONDERACIÓN	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
MUY BUENA	154	26%
BUENA	316	53%
REGULAR	114	19%
MALA	16	3%

Tabla 5 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA COMUNICACIÓN EFICIENTE

Gráfico N° 5

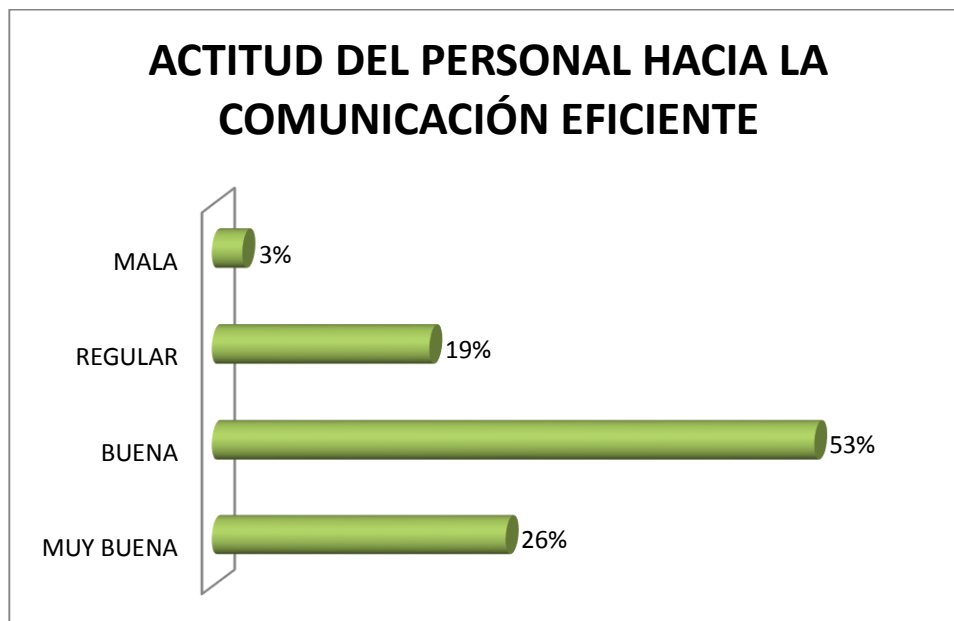


Ilustración 5 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA COMUNICACIÓN EFICIENTE

INTERPRETACIÓN: Los resultados revelan que los procesos de comunicación dentro de la organización se presentan positivos, sin embargo poseen aspectos a ser reevaluados y considerados.

TÍTULO: “Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal del Tramacoexpress Cía. Ltda.”

FUENTE: Encuesta aplicada a los trabajadores del grupo administrativo y operativo de Tramacoexpress Cía. Ltda. Febrero 2012.

Cuadro N° 6

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA DIRECTIVA Y SU FORMA DE DIRECCIÓN		
PONDERACIÓN	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
MUY BUENA	192	24%
BUENA	408	51%
REGULAR	192	24%
MALA	8	1%

Tabla 6 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA DIRECTIVA Y SU FORMA DE DIRECCIÓN

Gráfico N° 6

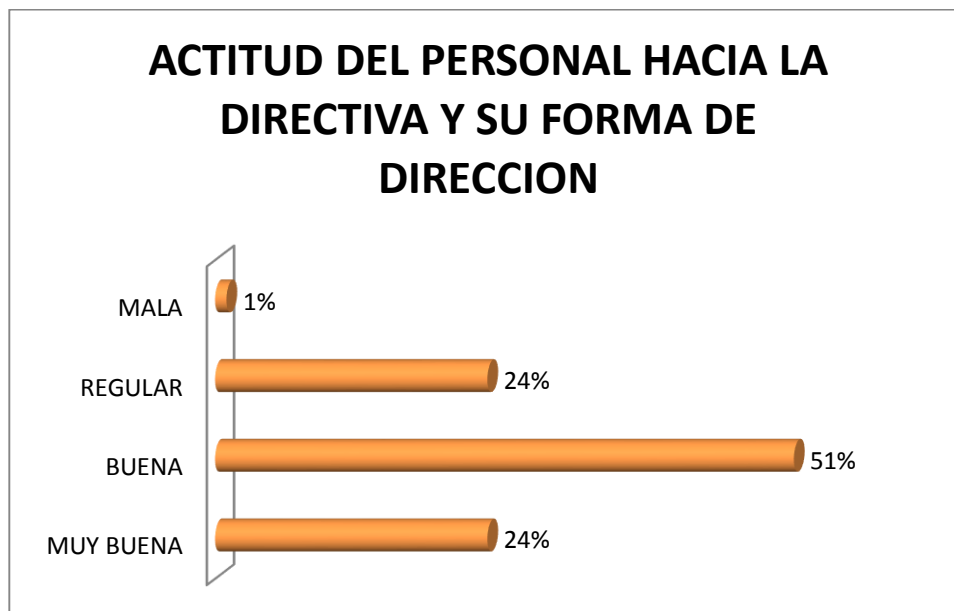


Ilustración 6 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA DIRECTIVA Y SU FORMA DE DIRECCIÓN

INTERPRETACIÓN: Un gran porcentaje manifiesta la necesidad de mejoría, en cuanto al estilo de administración y dirección presente en la Compañía.

TÍTULO: “Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal del Tramacoexpress Cía. Ltda.”

FUENTE: Encuesta aplicada a los trabajadores del grupo administrativo y operativo de Tramacoexpress Cía. Ltda. Febrero 2012.

Cuadro N° 7

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA SUPERVISIÓN Y LAS ORDENES EMITIDAS		
PONDERACIÓN	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
MUY BUENA	590	42%
BUENA	466	33%
REGULAR	274	20%
MALA	70	5%

Tabla 7 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA SUPERVISIÓN Y LAS ÓRDENES EMITIDAS

Gráfico N° 7



Ilustración 7 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA SUPERVISIÓN Y LAS ÓRDENES EMITIDAS

INTERPRETACIÓN: Se presenta una propensión optimista hacia la supervisión ejercida, sin embargo se existen aspectos que deben ser desarrollados para bienestar de los colaboradores.

TÍTULO: “Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal del Tramacoexpress Cía. Ltda.”

FUENTE: Encuesta aplicada a los trabajadores del grupo administrativo y operativo de Tramacoexpress Cía. Ltda. Febrero 2012.

Cuadro N° 8

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LAS RECOMPENSAS FINANCIERAS Y BENEFICIOS EMPRESARIALES		
PONDERACIÓN	N° PERSONAS	PORCENTAJE
MUY BUENA	518	32%
BUENA	730	46%
REGULAR	282	18%
MALA	70	4%

Tabla 8 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LAS RECOMPENSAS FINANCIERAS Y BENEFICIOS EMPRESARIALES

Gráfico N° 8

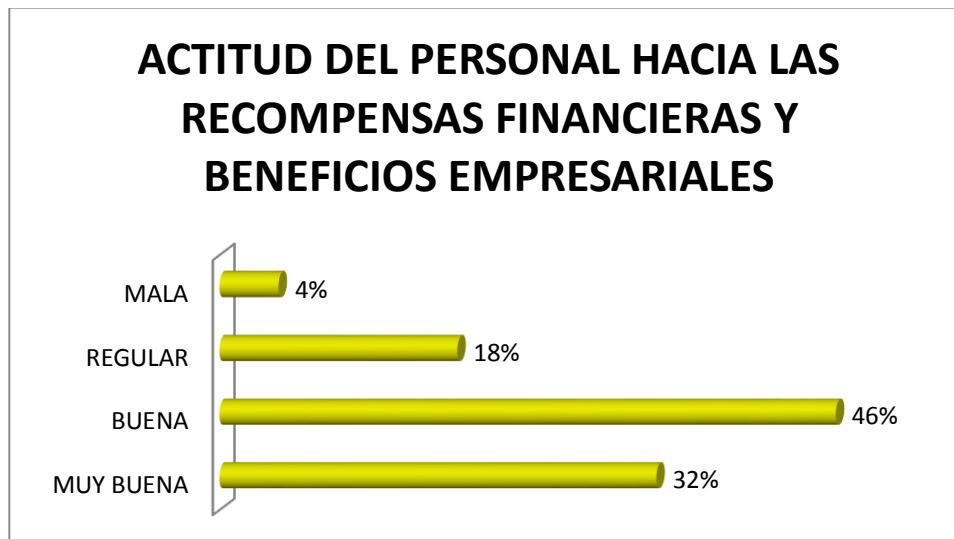


Ilustración 8 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LAS RECOMPENSAS FINANCIERAS Y BENEFICIOS EMPRESARIALES

INTERPRETACIÓN: Las cifras sugieren mayor atención a las retribuciones de tipo económico y de reconocimiento, para con los colaboradores de la organización.

TÍTULO: “Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal del Tramacoexpress Cía. Ltda.”

FUENTE: Encuesta aplicada a los trabajadores del grupo administrativo y operativo de Tramacoexpress Cía. Ltda. Febrero 2012.

Cuadro N° 9

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LAS PROMOCIONES Y SEGURIDAD EN SU PUESTO		
PONDERACIÓN	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
MUY BUENA	164	41%
BUENA	184	46%
REGULAR	46	12%
MALA	6	2%

Tabla 9 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LAS PROMOCIONES Y SEGURIDAD EN SU PUESTO

Gráfico N° 9

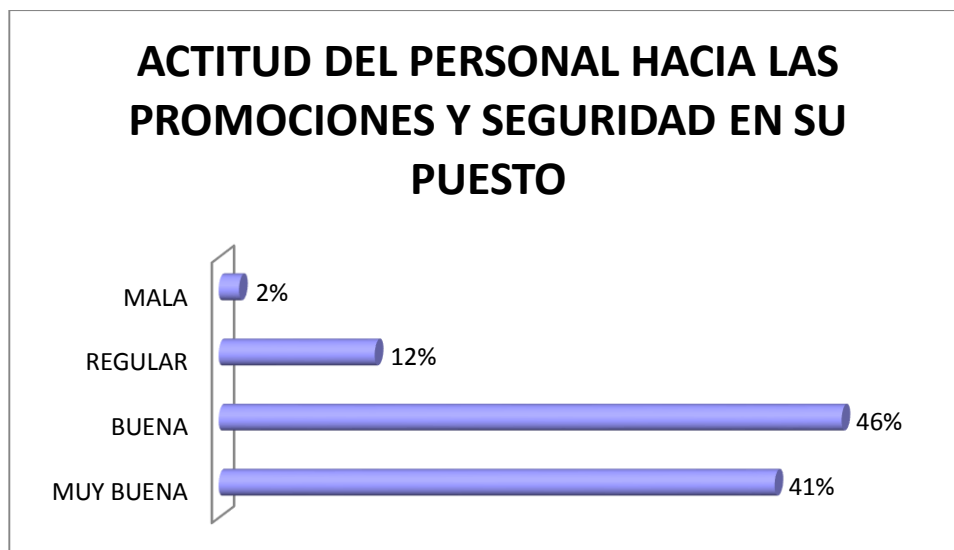


Ilustración 9 - ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LAS PROMOCIONES Y SEGURIDAD EN SU PUESTO

INTERPRETACIÓN: Se presenta resultados favorables para la Compañía, no obstante existen caracteres a ser optimados referente a la seguridad que el personal siente con su empleo y la predisposición para ascensos.

TÍTULO: “Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal del Tramacoexpress Cía. Ltda.”

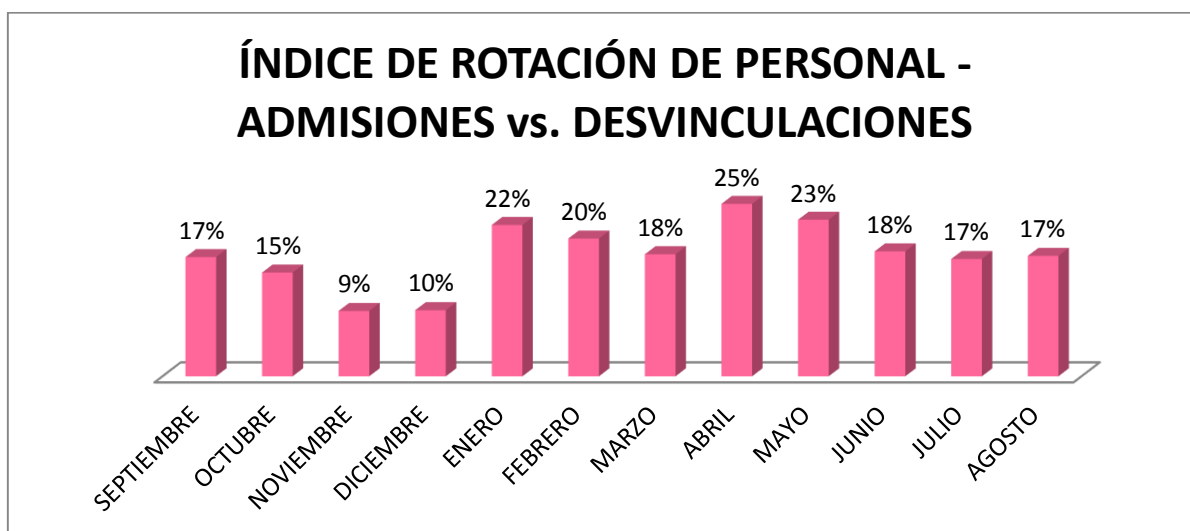
FUENTE: Registro histórico del Dpto. de Talento Humano de Tramacoexpress Cía. Ltda. Septiembre 2011 - Agosto 2012.

Cuadro N° 10

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL - ADMISIONES vs. DESVINCULACIONES						A+Dx100 X 2
<i>Planeamiento del Área</i>	ADMIS.	DESVIN.	INICIO PERIODO	FINAL PERIODO	PROMEDIO EFECTIVO	PE
Septiembre	19	15	393	396	394,5	17%
Octubre	19	11	396	404	400	15%
Noviembre	7	12	404	400	402	9%
Diciembre	7	12	400	395	397,5	10%
Enero	19	24	395	391	393	22%
Febrero	19	20	391	392	391,5	20%
Marzo	22	13	392	401	396,5	18%
Abril	24	26	401	401	401	25%
Mayo	19	26	401	394	397,5	23%
Junio	22	14	394	403	398,5	18%
Julio	15	19	403	399	401	17%
Agosto	20	15	399	405	402	17%

Tabla 10 - ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL - ADMISIONES vs. DESVINCULACIONES

Gráfico N° 10



**Ilustración 10 - ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL - ADMISIONES vs.
DESVINCULACIONES**

INTERPRETACIÓN: Los meses de Enero, Abril y Mayo registran los niveles más elevados de rotación, mientras que los meses restantes permanecen relativamente constantes.

TÍTULO: “Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal del Tramacoexpress Cía. Ltda.”

FUENTE: Registro histórico del Dpto. de Talento Humano de Tramacoexpress Cía. Ltda. Septiembre 2011 - Agosto 2012.

Cuadro N° 11

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL - DESVINCULACIONES			D x 100
<i>Pérdidas de personal y sus causas</i>	D	PE	PE
Septiembre	15	394,5	4%
Octubre	11	400	3%
Noviembre	12	402	3%
Diciembre	12	397,5	3%
Enero	24	393	6%
Febrero	20	391,5	5%
Marzo	13	396,5	3%
Abril	26	401	6%
Mayo	26	397,5	7%
Junio	14	398,5	4%
Julio	19	401	5%
Agosto	15	402	4%

Tabla 11 - ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL - DESVINCULACIONES

Gráfico N° 11

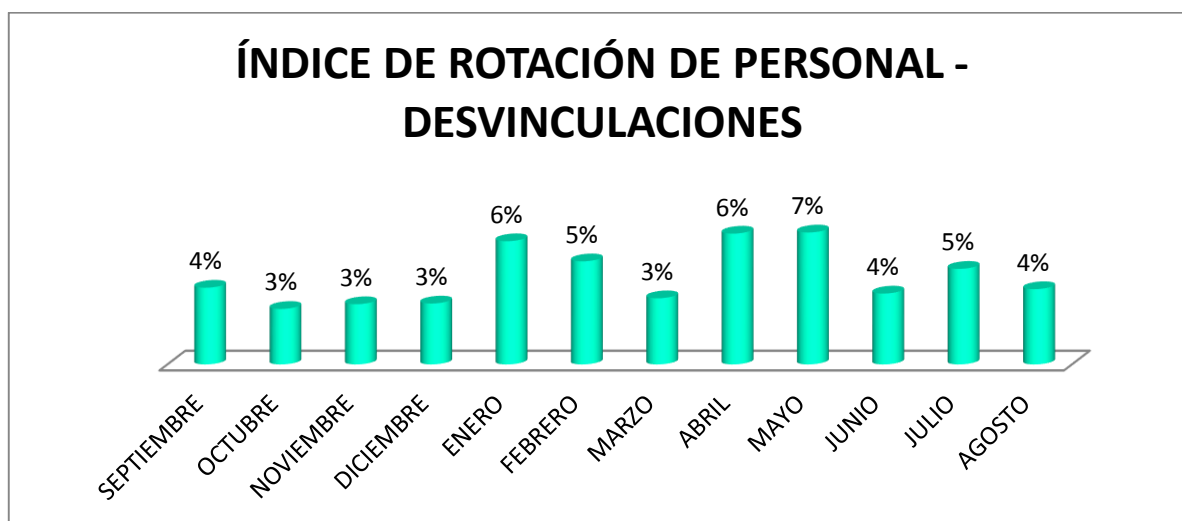


Ilustración 11 - ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL - DESVINCULACIONES

INTERPRETACIÓN: Los meses de Enero, Abril y Mayo registran los niveles más elevados de rotación, mientras que los meses restantes permanecen relativamente constantes.

TÍTULO: “Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal del Tramacoexpress Cía. Ltda.”

FUENTE: Resultados Plan Motivacional Julio 2011 - Agosto 2012.

Cuadro N° 12

MES FACTOR	JULIO	AGOSTO
Asistencia	394	304
Permisos	332	436
Puntualidad	3537	2962
Credencial	390	155
Disciplina	120	110
Imagen	324	105
Siniestros	735	220
Quejas	75	60

Tabla 12 - RESULTADOS PLAN MOTIVACIONAL

Gráfico N° 12



Ilustración 12 - RESULTADOS PLAN MOTIVACIONAL

INTERPRETACIÓN: El factor que produjo en mayor cantidad, el descuento de puntos fue la Puntualidad, por el contrario el factor Quejas registró menor porcentaje de descuento en el personal.

ANÁLISIS DE DATOS

Se agrupó la información contenida en el cuestionario, dentro de las siguientes áreas:

- Actitud del personal hacia la compañía
- Actitud del personal hacia el contenido del puesto y las condiciones de trabajo
- Actitud del personal hacia las relaciones interpersonales
- Actitud del personal hacia la comunicación eficiente
- Actitud del personal hacia la directiva y su forma de dirección
- Actitud del personal hacia la supervisión y las ordenes emitidas
- Actitud del personal hacia las recompensas financieras y beneficios empresariales
- Actitud del personal hacia las promociones y seguridad en su puesto

Cada área conformada por la agrupación de varias preguntas:

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA COMPAÑÍA

- ¿Conoce los objetivos, misión y visión de la empresa?
- ¿Le gusta la empresa?
- ¿Se siente integrado en la empresa?
- ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?
- ¿Si tendría otra oportunidad laboral en otra empresa con igualdad de sueldo y condiciones, la tomaría?
- ¿La situación general de la empresa es?

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA EL CONTENIDO DEL PUESTO Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO

- ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?
- ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?
- ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?
- ¿El nivel de ruido es soportable?
- ¿Se encuentran funcionando eficientemente sus herramientas de trabajo?
- ¿La empresa le ha suministrado los equipos adecuados para su desempeño?
- ¿Las condiciones generales de trabajo son?
- ¿Ha recibido capacitación acerca de su puesto de trabajo, principalmente de los softwares que utiliza a diario?

- ¿Piensa usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?
- ¿Está de acuerdo con las actividades delegadas a su persona?
- ¿Se siente realizado en su trabajo?
- ¿Sabe exactamente qué es lo que se espera de su trabajo y los resultados que debe conseguir?
- ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?
- ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LAS RELACIONES INTERPERSONALES

- ¿Las relaciones entre compañeros son de respeto y cordialidad?
- ¿Se lleva usted bien con sus compañeros?
- ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?
- ¿Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA COMUNICACIÓN EFICIENTE

- ¿Está de acuerdo con la forma de socializar las comunicaciones en la empresa?
- ¿Cree que las comunicaciones son directas y efectivas?
- ¿Considera usted que en la empresa existe buena comunicación?

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA DIRECTIVA Y SU FORMA DE DIRECCIÓN

- ¿Cree que el trato en general de las gerencias es?
- ¿Conoce los reglamentos y políticas de la empresa?
- ¿Los cambios realizados por gerencia en el último año han sido?
- ¿Los cambios en la estructura de la empresa del último año han sido?

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LA SUPERVISIÓN Y LAS ÓRDENES EMITIDAS

- ¿Su jefe y superiores le tratan bien, con amabilidad y respeto?
- ¿Su jefe inmediato gusta de enseñar y guiar su trabajo?
- ¿Piensa que su supervisor o jefe inmediato reparte el trabajo en forma justa y equitativa?
- ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?
- ¿Cree que su jefatura inmediata se preocupa por sus subordinados en el aspecto laboral y personal?
- ¿Cree usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?
- ¿Piensa que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LAS RECOMPENSAS FINANCIERAS Y BENEFICIOS EMPRESARIALES

- ¿Considera que su retribución económica es?
- ¿Los beneficios entregados por la empresa son?
- ¿La empresa cumple con lo ofertado?
- ¿Recibe su remuneración sin contratiempos?
- ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en la empresa?
- ¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros esta en relación con la situación y marcha económica de la empresa?
- ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la empresa?

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LAS PROMOCIONES Y SEGURIDAD EN SU PUESTO

- ¿Cree usted que en la empresa existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo?
- ¿Cree usted que en la empresa tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo?
- ¿Piensa que es posible su promoción laboral por un buen rendimiento en sus funciones?

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos observar que el Clima Laboral que se presenta en Tramacoexpress Cía. Ltda., es positivo y adecuado (Índice de Rotación promedio: 4%) para el desarrollo de actividades de los colaboradores, sin dejar de mencionar que hay aspectos que deben ser mejorados y optimizados.

Respecto a los índices de rotación de la Empresa, éstos son bajos a excepción de un par de meses en que históricamente (Enero) y por motivos de seguridad se incrementan (Abril y Mayo).

Éste análisis permite concluir que la hipótesis planteada no fue verdadera, es decir no se ha comprobado , sin embargo este estudio ha resultado muy valioso ya que permitió determinar el estado situacional de la Organización con respecto al Clima Laboral y su Rotación de Personal, además de intervenir con un Plan Motivacional que mejoró los niveles de ausentismo del personal.

CONCLUSIONES

- El Clima Laboral de la Compañía es considerado positivo, especialmente en cuanto a la actitud del personal hacia la Empresa, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.
- A pesar de los resultados relativamente favorables de ésta medición, existen aspectos a mejorar, entre los que se puede destacar: la comunicación eficiente, la forma de dirección, los beneficios económicos empresariales y las promociones.
- Merece una especial atención tres aspectos que se interrelacionan entre sí: comunicación, forma de dirección, supervisión y órdenes emitidas, los cuales denotan una mayor valoración negativa.
- Otro factor que debe ser tomado en cuenta por ser significativo es el aspecto remunerativo; considerando que la información de Clima Laboral fue recabada a inicios del 2012, y que a mediados de año se realizó un ajuste salarial a cargos operativos y mandos medios, lo cual mejoró notablemente la situación financiera del personal.
- Los índices de rotación en la Empresa son relativamente bajos y estables, en promedio el 4% cuando consideramos solamente las desvinculaciones del personal.
- Al considerar tanto las desvinculaciones como admisiones, tampoco los niveles de rotación son altos, pues se ubican alrededor del 17%.
- Es necesario establecer que los meses de mayor rotación de la Empresa, se registran en: Enero, Abril y Mayo.

Históricamente la Compañía reporta estabilidad del personal a finales de año, y en enero del año siguiente parte del personal ya no retorna a sus labores. Así mismo, en los meses: abril y mayo, las desvinculaciones constituyen el personal que fue contratado en enero y que no supera el período de prueba. Añadiendo a tales aspectos, las desvinculaciones por razones de seguridad interna de la Compañía.

- La aplicación del Plan Motivacional consiguió controlar además el nivel de ausentismo en el personal de la empresa, especialmente mejorando aspectos como: puntualidad, faltas, presentación personal, presencia de siniestros durante el trabajo.
- La medición de Clima Laboral denotó predisposición, colaboración y gran acogida por parte del personal, por sentirse parte importante de este evento.

RECOMENDACIONES

- Dar continuidad al Plan Motivacional ejecutado, enfatizando en aspectos como puntualidad y asistencia del personal.
- Mejorar los canales de comunicación interna, poniendo especial énfasis al grupo operativo al despacho de solicitudes y entrega de requerimientos.
- Proponer nuevos Planes de Incentivos que permitan continuar disminuyendo los tiempos de atraso.
- Fortalecer la buena percepción que los empleados tienen acerca del Clima Laboral de la Compañía, enfatizando su concepto y recalcando la importancia que tiene en el desarrollo de la empresa.
- Promover el desarrollo excelentes líderes, con don de gente y de mando que generen en sus subalternos, compromiso con su trabajo y con la empresa.
- Continuar con la realización de mediciones de clima organizacional de manera periódica a nivel nacional, a fin de mantener un ambiente sano, reforzando su desarrollo y corrigiendo las falencias que pudieran presentarse.
- Fortalecimiento del departamento de desarrollo de personal, con el propósito de implantar programas integrales de capacitación ofreciendo herramientas a los empleados para lograr un cambio actitud, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Incluir en el Plan de Capacitación anual, cursos para mejorar la comunicación y lograr mayor flexibilidad laboral. Así como formación de liderazgo a los directivos para mejorar su rendimiento y de su equipo de trabajo.
- Propuesta de programa de cursos orientados a mejorar los aspectos de motivación, participación, trabajo en equipo, mejora continua y comunicación interpersonal.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TANGIBLES

- Armstrong, M.** (1995). *Gerencia de Recursos Humanos*. Colombia: Legis.
- Chiavenato, I.** (2002). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chruden, J. I.** (1991). *Administración de Personal* (15vaed.). México D.F.: Compañía Continental.
- Cuesta, A.** (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (1era ed.). (Ecoe, ed.) Colombia.
- García Santillán Arturo, N. E.** (2008). *El Capital humano en las Organizaciones* (1era ed., Vol. 1)
- Gutiérrez, A.** *Métodos y Técnicas de Investigación* (4ta ed.). Quito, Ecuador: Época.
- Mondy, W., & Noe, R.** (1999). *Administración de Recursos Humanos* (6ta ed.). México.
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S.** (1999). *Administración de Recursos Humanos* (11 ed.). (Tomson, ed.) México.

VIRTUALES

- Alves, J.** (2003). *Liderazgo y Clima Organizacional*. (DOSSIER, Productor).
Universitat de les Illes Balears/Universitat Autònoma de Barcelona:

<http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2p123.pdf>
Recuperado: 11/02/2013
- Cuadra, A., & Constanza, V.** (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*.
SCielo. (U. (Talca), Editor, & Instituto de Estudios Humanísticos "Juan Ignacio Molina".

http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext
Recuperado: 12/01/2013
- Franco, W. R.** (s.f.). *El Liderazgo realmente efectivo*. Winwork consultores.

<http://www.winworkconsultores.com/liderazgoefectivo.html>
Recuperado 15/12/12

Pupo, B. (2011). *Estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S.* Eumed. (O. d. Latinoamericana, Productor)

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/bpg.htm>
Recuperado el 06/11/12.

Robirosa, M. (2005). *La participación en la gestión de la organización: Por qué, cuándo, cómo.* Colección Gestión Social. (U. d. Andrés, Productor).

<http://www.intersindical.com/pdf/Modelos%20Conduccion%20Social.pdf>
Recuperado el 23/10/12

Sandoval, M. d. (2004). *Concepto Y Dimensiones Del Clima Organizacional* Publicaciones UJAT-MX. (U. J. Tabasco, Productor). Disponible en:

http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf
Recuperado el 10/11/12

Wikipedia. (s.f.). *Liderazgo.* Enciclopedia Libre.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
Recuperado: 07/12

Wikipedia. (s.f.). *Clima Organizacional.* Enciclopedia Libre.

http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional
Recuperado: 08/12

Wikipedia. (2013). *Comunicación Organizacional.* Enciclopedia Libre.

http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional
Recuperado 02/13.

ANEXOS

PROYECTO APROBADO

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

INFORMACIÓN GENERAL

CARRERA: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Impacto de los nuevos modelos de gestión administrativa y manejo del Talento Humano

ESTUDIANTE: Paola Estefanía Zurita Loma

SUPERVISOR: Dr. Jorge Herrán Peñafiel

AÑO LECTIVO: 2011 – 2012

1. TÍTULO

Incidencia del Clima Laboral en la rotación del personal del Tramacoexpress Cía. Ltda.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La inestabilidad laboral ha sido desde siempre uno de los principales problemas dentro de las organizaciones, incidiendo de manera directa en el Clima Organizacional, el rendimiento y la satisfacción laboral.

La mayoría de casos de rotación, oculta casos reales de desmotivación, descontento, insatisfacción; todo ello influenciado por un mal liderazgo, cultura organizacional negativa, actitud al cambio, entre otras.

Constituye un reto para cualquier institución, el conocer el nivel de motivación y satisfacción de su personal, reflejado en el grado de estabilidad de la fuerza de trabajo y calidad de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la que pertenecen.

El desarrollo de este trabajo tiene por objetivo fundamental, el determinar la incidencia del clima laboral dentro de la compañía, para disminuir los niveles de rotación de personal.

Este proyecto cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos señalados, se dispone del capital necesario para intervenir en el desarrollo del proyecto, además existe personal capacitado y usuarios predispuestos en una estructura funcional tipo formal que apoya y facilita las relaciones entre personal, se cuenta con los conocimientos necesarios y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto, lo que provoca un mejor aprovechamiento de los recursos especializados y permitirá que se cumplan los plazos establecidos, para llevarlo a cabo.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los altos costos que genera la rotación de personal, pueden ser evitados, mediante el mejoramiento de las condiciones del clima laboral de los empleados de la Compañía.

1. PREGUNTAS

- ¿Existirá directa relación entre rotación de personal y el Clima Laboral?
- ¿Cuáles son los índices de rotación en la empresa?

2. OBJETIVOS

1.1. Objetivo general

Establecer la relación entre Clima Laboral y la rotación del personal de Tramacoexpress Cía. Ltda.

1.2. Objetivos específicos

- Determinar las causas que originan rotación en el personal de Tramacoexpress Cía. Ltda.
- Determinar la incidencia del clima labora en la rotación del personal de Tramacoexpress Cía. Ltda.
- Realizar un diagnóstico del Clima Laboral de la Compañía.
- Mejorar las condiciones actuales del personal de la Compañía, con el fin de disminuir los índices de rotación.

3. DELIMITACIÓN ESPACIO TEMPORAL

Este proyecto se desarrollará en Tramacoexpress Cía. Ltda. A partir de octubre del 2011 hasta septiembre del 2012.

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. POSICIONAMIENTO TEÓRICO

Para Chiavenato, uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos o turnover.

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

En investigaciones realizadas en cuanto a la fluctuación laboral ha quedado demostrada que una de las causas más comunes que puede generar la rotación del personal en una entidad es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, pues se establece una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins, la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando, por ello la importancia de políticas justas para el empleado como beneficios por competencias, cursos de formación profesional, flexibilidad y asimismo, entregarle las herramientas necesarias para su buen desempeño junto con una adecuada motivación.

2. PLAN ANALÍTICO

1.1. Capítulo I – Rotación de Personal

4.2.1.1. Origen

4.2.1.2. Definición

4.2.1.3. Causas

4.2.1.4. Cálculo del Índice de Rotación

4.2.1.5. Costo de la Rotación de Personal

4.2.1.6. Separaciones del personal

4.2.1.7. Mantenimiento del Talento Humano

1.2. Capítulo II – Movimiento interno de personal

4.2.2.1. Promociones o ascensos

4.2.2.2. Transferencias

4.2.2.3. Descensos o degradaciones

4.2.2.4. Incentivos

1.3. Capítulo III – Clima y Satisfacción laboral

4.2.3.1. Aspectos del Clima Laboral

4.2.3.2. Liderazgo

4.2.3.3. Participación

4.2.3.4. Comunicación

4.2.3.5. Condiciones de trabajo

4.2.3.6. Remuneración

3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

- Bohlander George; Administración de recursos humanos; Editorial Thomson, Doceava edición; 2001; México, D.F.
- Chiavenato Idalberto; Administración de recursos humanos; Editorial Mc Graw Hill, Octava edición; 2007; México, D.F.
- Chruden Herbert; Administración de personal; Editorial Iberoamericana, tercera edición; 1986; México, D.F.

5. ENFOQUE INVESTIGATIVO

Este enfoque será de tipo Mixto, donde se pretende medir las condiciones actuales que respectan al clima laboral de la Compañía, determinar los factores que inciden negativamente en él, y desarrollar planes de mejoramiento los cuales serán evaluados con una medición final, que servirá de sustento del trabajo realizado.

6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación, será Correlacional, mediante la que se medirá el grado de relación que existe entre las dos variables planteadas, y analizar la correlación entre ellas, en este caso el Clima Laboral y la rotación de personal.

7. CONSTRUCCIÓN DE LA HIPÓTESIS

1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

“El Clima Laboral incide en la rotación en el personal en Tramacoexpress Cía. Ltda.”

2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- Variable Independiente: Clima Laboral
- Variable Dependiente: Rotación de personal en Tramacoexpress Cía. Ltda.

3. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES Y MEDIDAS

VARIABLE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none">- Actitud hacia la compañía- Funciones y condiciones de trabajo- Relaciones interpersonales- Comunicación- Dirección- Recompensas financieras y beneficios empresariales- Promociones y seguridad en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none">Muy buenoBuenoRegularMaloMuchoAlgoPocoNada	Cuestionario de Clima Laboral
DEPENDIENTE Rotación de Personal	<ul style="list-style-type: none">- Admisiones- Desvinculaciones	Admisiones y desvinculacion es mensuales.	Registros históricos de la empresa

8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De tipo No experimental, ya que las condiciones con las que se trabajará no son susceptibles a manipulación.

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

1. POBLACIÓN Y MUESTRA

SUCURSAL	UIO	GYE	CUE	AMB	IBR	STD	BBO	PUY
Nº ENCUESTAS	40	28	10	7	5	5	3	2

Se considera proporcionalmente este esquema, dividiendo 50% de las mismas al personal Operativo, y el porcentaje restante en el personal administrativo.

2. Tamaño de la muestra

Se evaluara a 100 personas en el proceso investigativo, correspondiente al 25% de la población investigada.

10. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

1. MÉTODO

Inductivo, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se elabora una hipótesis, que contribuirá a la solución del problema planteado.

Estadístico, mediante el cual permitirá obtener resultados que evidencien las respuestas de los evaluados.

Correlacional, que permitirá determinar la relación entre las variables planteadas: Clima Laboral y rotación de personal.

2. TÉCNICAS

- Observación, será de contribución en la elaboración de hipótesis, al involucrarnos activamente en tareas o situaciones, dentro de la Compañía.
- Entrevista, permitirá obtener información u opiniones, de la muestra investigada.

- Encuesta, facultará obtener una amplia información específica, de fuentes primarias a través de preguntas de un cuestionario prediseñado, de utilidad para el levantamiento de información en el proyecto.
- Registro Histórico de la empresa, que evidenciará los porcentajes de rotación mes a mes.

3. INSTRUMENTOS

- Encuesta, facultará obtener una amplia información específica, de fuentes primarias a través de preguntas de un cuestionario prediseñado, de utilidad para el levantamiento de información en el proyecto.
- Registro Histórico de la empresa, que evidenciará los porcentajes de rotación mes a mes.

11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- Determinación de la muestra
- Diagnóstico del clima laboral de la organización
- Determinación de los índices de rotación en la compañía
- Análisis de la Información
- Elaboración y ejecución de programas de mejoramiento
- Evaluación del Plan de mejoramiento
- Elaboración del informe de investigación

12. PLAN DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Mediante el desarrollo de este proyecto, se pretende disminuir significativamente los niveles de rotación de personal de la Compañía, y mejorar las condiciones de trabajo que enfrentan los colaboradores de Tramacoexpress Cía. Ltda.

13. RESPONSABLES

1. Estudiante

Paola Zurita

2. Supervisor

Dr. Jorge Herrán Peñafiel

14. RECURSOS

1. HUMANOS

- Alumno: Paola Estefanía Zurita Loma
- Tutor: Dr. Daniel Lara
- Supervisor: Dr. Jorge Herrán Peñafiel
- Población: Trabajadores Tramacoexpress Cía. Ltda.

2. MATERIALES

- Hojas de Papel bond
- Esferográfico
- Lápiz
- Borrador
- Impresora
- Computador
- Carpetas
- CD`s
- Flash Memory
- Fotocopias
- Empastado

3. FINANCIEROS

Recursos	Valor Estimado
Hojas de Papel bond	\$10.00
Esferográfico	\$05.00
Lápiz	\$02.00
Borrador	\$01.00
Impresora	\$40.00
Computador	\$80.00
Carpetas	\$05.00
CD`s	\$04.00
Flash Memory	\$10.00
Fotocopias	\$25.00

Empastado	\$40.00
Internet	\$50.00
Transporte	\$90.00
TOTAL	\$362.00

15. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

FECHA	OCT				NOV				DIC				ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
ACTIVIDAD																																																
Elaboración del Plan de Investigación	x	x	x	x	x	x	x	x	x																																							
Desarrollo del Marco Teórico										x	x	x	x	x	x																																	
Diagnóstico del clima laboral de la organización													x	x	x	x																																
Determinación de la muestra																x	x																															
Determinación de los índices de rotación en la compañía																x	x	x	x																													
Análisis de la Información																				x	x	x	x	x	x	x	x																					
Elaboración y ejecución de programas de mejoramiento																													x	x	x	x	x	x	x	x												
Evaluación del Plan de mejoramiento																																																
Presentación del informe final																																																
																			</																													

IBLIOGRAFÍA

- Cooper, Robert K. Ayman Sawaf. **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL LIDERAZGO Y A LAS ORGANIZACIONES**, Grupo Editorial Norma S.A., 2001, Bogotá-Colombia.
- Arias Galicia Fernando; **ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**: para el alto desempeño; Editorial Trillas, Sexta edición; 2006; México, D.F.
- Bohlander George; **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**; Editorial Thomson, Doceava edición; 2001; México, D.F.
- Chiavenato Idalberto; **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**; Editorial Mc Graw Hill, Octava edición; 2007; México, D.F.
- Chruden Herbert; **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**; Editorial Iberoamericana, tercera edición; 1986; México, D.F.
- Davis Keith; **COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO**; Editorial Mc Graw Hill, sexta edición; 2007; México, D.F.
- GUTIÉRREZ, Abraham, **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**, 4ta publicación, Editorial Época, Quito-Ecuador.

1. ANEXOS

Estudiante

Asesor de Investigación

ENCUESTA CLIMA LABORAL

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

FECHA (día, mes, año)	__/__/__	SUCURSAL	<table border="1"> <tr><td>AMBATO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BABAHoyo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>CUENCA</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>GUAYAQUIL</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>IBARRA</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>PUYO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>QUITO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>STO.DOMINGO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	AMBATO	<input type="checkbox"/>	BABAHoyo	<input type="checkbox"/>	CUENCA	<input type="checkbox"/>	GUAYAQUIL	<input type="checkbox"/>	IBARRA	<input type="checkbox"/>	PUYO	<input type="checkbox"/>	QUITO	<input type="checkbox"/>	STO.DOMINGO	<input type="checkbox"/>
AMBATO	<input type="checkbox"/>																		
BABAHoyo	<input type="checkbox"/>																		
CUENCA	<input type="checkbox"/>																		
GUAYAQUIL	<input type="checkbox"/>																		
IBARRA	<input type="checkbox"/>																		
PUYO	<input type="checkbox"/>																		
QUITO	<input type="checkbox"/>																		
STO.DOMINGO	<input type="checkbox"/>																		
GENERO :	MASCULINO <input type="checkbox"/> FEMENINO <input type="checkbox"/>	AREA	<table border="1"> <tr><td>Directivo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Administrativo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Operativo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Directivo	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>										
Directivo	<input type="checkbox"/>																		
Administrativo	<input type="checkbox"/>																		
Operativo	<input type="checkbox"/>																		
TIEMPO EN LA EMPRESA:	Menos de 1 año <input type="checkbox"/> De 1 a 3 años <input type="checkbox"/> Más de 3 años <input type="checkbox"/>																		

AYUDENOS A MEJORAR

Le pedimos que nos dedique unos minutos para completar esta encuesta anónima, la información que nos entregue será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción de nuestros empleados.

Instrucción

Lea detenidamente cada pregunta y marque su respuesta con una X, la encuesta dura 10 minutos aproximadamente.

1.- Conoce los objetivos, misión y visión de la empresa?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
2.- Le gusta la empresa?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
3.- Se siente integrado en la empresa?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
4.- Esta satisfecho con su trayectoria en la empresa?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
5.- Si tendría otra oportunidad laboral en otra empresa con igualdad de sueldo y condiciones, la tomaría?	<input type="text" value="SI"/>			<input type="text" value="NO"/>
6.- La situación general de la empresa es:	<input type="text" value="Mala"/>	<input type="text" value="Regular"/>	<input type="text" value="Buena"/>	<input type="text" value="Muy Buena"/>
7.- Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
8.- Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
9.- La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
10.- El nivel de ruido es soportable?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
11.- Se encuentran funcionando eficientemente sus herramientas de trabajo?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
12.- La empresa le ha suministrado los equipos adecuados para su desempeño	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>

13.- Las condiciones generales de trabajo son:	<input type="text" value="Malas"/>	<input type="text" value="Regulares"/>	<input type="text" value="Buenas"/>	<input type="text" value="Muy Buenas"/>
14.- Ha recibido capacitación acerca de su puesto de trabajo, principalmente de los softwares que utiliza a diario	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
15.- Piensa usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
16.- Está de acuerdo con las actividades delegadas a su persona?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
17.- Se siente realizado en su trabajo?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
18.- Sabe exactamente que es lo que se espera de su trabajo y los resultados que debe conseguir?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
19.- El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
20.- Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
21.- Las relaciones entre compañeros son de respeto y cordialidad	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
22.- Se lleva usted bien con sus compañeros?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
23.- Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
24.- Está de acuerdo con la forma de socializar las comunicaciones en la empresa?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
25.- Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
26.- Cree que las comunicaciones son directas y efectivas?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
27.- Considera usted que en la empresa existe buena comunicación?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
28.- Cree que el trato en general de las jefaturas es:	<input type="text" value="Malo"/>	<input type="text" value="Regular"/>	<input type="text" value="Bueno"/>	<input type="text" value="Muy Bueno"/>
29.- Conoce los reglamentos y políticas de la empresa	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>
30.- Los cambios realizados por gerencia en el último año han sido:	<input type="text" value="Malos"/>	<input type="text" value="Regulares"/>	<input type="text" value="Buenos"/>	<input type="text" value="Muy Buenos"/>
31.- Los cambios en la estructura de la empresa del último año han sido:	<input type="text" value="Malos"/>	<input type="text" value="Regulares"/>	<input type="text" value="Buenos"/>	<input type="text" value="Muy Buenos"/>
32.- Su jefe y superiores le tratan bien, con amabilidad y respeto?	<input type="text" value="Mucho"/>	<input type="text" value="Algo"/>	<input type="text" value="Poco"/>	<input type="text" value="Nada"/>

33.- Su jefe inmediato gusta de enseñar y guiar su trabajo?	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>
34.- Piensa que su supervisor o jefe inmediato reparte el trabajo en forma justa y equitativa	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>
35.- Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>
36.- Cree que su jefatura inmediata se preocupa por sus subordinados en el aspecto laboral y personal.	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>
37.- Cree usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>
38.- Piensa que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>
39.- Considera que su retribución económica es?	<input type="button" value="Mala"/>	<input type="button" value="Regular"/>	<input type="button" value="Buena"/>	<input type="button" value="Muy Buena"/>
40.- Los beneficios entregados por la empresa son?	<input type="button" value="Malos"/>	<input type="button" value="Regulares"/>	<input type="button" value="Buenos"/>	<input type="button" value="Muy Buenos"/>
41.- La empresa cumple con lo ofertado?	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>
42.- Recibe su remuneración sin contratiempos?	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>
43.- Cree que su sueldo esta en consonancia con los sueldos que hay en la empresa?	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>
44.- Cree que su sueldo y el de sus compañeros esta en relación con la situación y marcha económica de la empresa?	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>
45.- Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la empresa	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>
46.- Cree usted que en la empresa existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo?	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>
47.- Cree usted que en la empresa tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo?	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>
48.- Piensa que es posible su promoción laboral por un buen rendimiento en sus funciones?	<input type="button" value="Mucho"/>	<input type="button" value="Algo"/>	<input type="button" value="Poco"/>	<input type="button" value="Nada"/>

49.- Para usted quien es la persona con la que más simpatiza en la empresa.....

50.- Si usted cree necesario agregar algun comentario favor hacerlo a continuación...

La encuesta ha terminado

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

PLAN MOTIVACIONAL 2012 - DESARROLLO

JUSTIFICACIÓN

Tramacoexpress, es una compañía que se maneja con toda la normativa legal vigente, sin embargo pese a la consideración que tiene con el personal y de manera concreta con la visión de generar un clima laboral saludable que permita el correcto desenvolvimiento de sus colaboradores ha preparado el presente PLAN con miras a ofrecer una oportunidad más para que de una manera transparente se desarrollen las relaciones obrero patronales.

La política motivacional del personal, consiste fundamentalmente en mantener una cultura y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.

Además el programa de incentivos debe ser simétrico al desempeño o valor que la persona agrega a la organización.

1. REGISTRO DE CALIFICACIONES

El registro de calificaciones se realizará de manera individual en una plataforma electrónica, tal archivo será administrado por el Dpto. de Talento Humano. Siendo indispensable la colaboración entre compañeros, directivos, supervisores; y quienes serán los directos responsable de motivar al personal hacia la actividad planteada, y comunicar los frutos que producirá este Proyecto.

2. INTERVENCIÓN

Los reportes y/o novedades serán registrados diariamente por los entes de control, que han sido determinados acorde a la siguiente estructura:

1. Personal Administrativo, calificado por Responsable de Área
2. Personal Operativo, calificado por Supervisor
3. Supervisores, calificado por Coordinador
4. Coordinadores, calificado por Jefe de Área
5. Jefes de Área, calificado por Gerencia General

3. ADMINISTRACIÓN

El Departamento de Talento Humano es el ente regulador del presente Plan Motivacional.

Es responsabilidad de los entes de control, emitir al inicio de semana (días lunes), el reporte de novedades suscitadas en la semana terminada, vía electrónica.

Es obligación del Asistente de Talento Humano el registro, control, procesamiento y publicación de resultados, de manera mensual.

Este trabajo será controlado y respaldado por la Gerencia de Talento Humano y Gerencia General, quien brindará el soporte necesario para la realización del mismo.

4. PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN

Los entes de control serán los encargados de supervisar y mantener un registro diario de novedades que pudieran presentar el personal, semanalmente se presentará tales cartillas al Dpto. de Talento Humano, quien será encargado de procesar mensualmente tal información y comunicar los resultados en las carteleras de la Compañía.

Todos los colaboradores sin excepción, iniciarán mensualmente con un total de 50 puntos, los cuales se verán en juego acorde al desempeño, acciones, imagen y trabajo del colaborador.

La deducción de puntos no será negociable en ningún caso, y tampoco será acumulable mes a mes.

Los puntos se descontarán a medida que el trabajador incumpla con los parámetros detallados a continuación:

- ASISTENCIA

Justificada	Injustificada
Una falta semanal, descuento de 05 puntos	Una falta semanal, descuento de 10 puntos
De 2 a 3 faltas semanales, descuento 08 puntos	De 2 a 3 faltas semanales, descuento 15 puntos
Más de 3 faltas semanales, descuento 15 puntos	Más de 3 faltas semanales, descuento 20 puntos

Se considerará como falta, toda inasistencia al trabajo, sin la debida comunicación y anticipación por parte del trabajador a su jefe inmediato.

Nota: en caso de que un trabajador, presente inasistencias justificadas e injustificadas, dentro de la misma semana, se procederá con la suma de los puntos acorde a cada inasistencia, formando un total para el descuento respectivo.

- PERMISOS (Por asuntos personales)

Justificados	Injustificados
Un permiso semanal, descuento de 02 puntos	Un permiso semanal, descuento de 05 puntos
De 2 a 3 permisos semanales, descuento 05 puntos	De 2 a 3 permisos semanales, descuento 10 puntos
Más de 3 permisos semanales, descuento 10 puntos	Más de 3 permisos semanales, descuento 15 puntos

Se considerará como permiso, toda inasistencia al trabajo, con la debida comunicación y anticipación por parte del trabajador a su jefe inmediato.

Nota: en caso de que un trabajador, solicite permisos justificados e injustificados, dentro de la misma semana, se procederá con la suma de los puntos acorde a cada inasistencia, formando un total para el descuento respectivo.

- PUNTUALIDAD (Atrasos)

De 01 a 05 minutos semanales, descuento de 02 puntos
De 06 a 10 minutos semanales, descuento de 10 puntos
De 11 a 20 minutos semanales, descuento 15 puntos
De 21 a 30 minutos semanales, descuento 25 puntos
Más de 30 minutos semanales, descuento de 35 puntos

Nota: el primer minuto de atraso se considerará a partir del minuto 06, posterior a la hora de ingreso, considerando los 5 minutos de gracia. Ninguna situación justificará los minutos de retraso.

- OLVIDO DE CREDENCIAL PERSONAL

Notificado	Sin Notificar
Una vez semanal, descuento de 05 puntos	Una vez semanal, descuento de 10 puntos

De 2 a 3 veces semanales, descuento de 10 puntos	De 2 a 3 veces semanales, descuento de 15 puntos
De 4 a 5 veces semanales, descuento 15 puntos	De 4 a 5 veces semanales, descuento 20 puntos

Nota: Es obligación del trabajador, reportar diariamente esta novedad al Dpto. de Talento Humano. Ninguna situación justificará el olvido de la tarjeta de control. En caso de no reportar esta novedad, se considerará esta como Falta Injustificada y por ende el descuento respectivo de puntos.

- DISCIPLINA Y LLAMADOS DE ATENCIÓN

Uno semanal, descuento de 05 puntos
De 2 a 3 semanales, descuento de 15 puntos
De 4 a 5 semanales, descuento 25 puntos

Nota: Es obligación del trabajador acudir a las convocatorias del Dpto. de Talento Humano, para asumir su responsabilidad, ante algún hecho que afecte la disciplina y/o las normas de la Compañía

- IMAGEN Y PRESENTACIÓN PERSONAL

Un descuido semanal, descuento de 05 puntos
De 2 a 3 descuidos semanales, descuento de 15 puntos
De 4 a 5 descuidos semanales, descuento 25 puntos

Nota: Es obligación del trabajador mantener su presentación personal impecable (uniforme, baño diario, cabello peinado, uñas cortas y limpias)

- SINIESTROS Y NOVEDADES

Uno semanal, descuento de 05 puntos
De 2 a 3 semanales, descuento de 15 puntos
De 4 a 5 semanales, descuento 25 puntos

Nota: Es obligación del trabajador responder ante hechos que lo involucren en la afectación al servicio, clientes o perjudiquen de alguna manera a la Compañía.

- QUEJAS FORMALES

Cliente Interno	Cliente Externo
Una vez semanal, descuento de 05 puntos	Una vez semanal, descuento de 10 puntos
De 2 a 3 veces semanales, descuento de 10 puntos	De 2 a 3 veces semanales, descuento de 15 puntos
De 4 a 5 veces semanales, descuento 15 puntos	De 4 a 5 veces semanales, descuento 20 puntos

Nota: Tales quejas deberán ser formalizadas ante el Dpto. de Talento Humano, el colaborador podrá abogar ante esta situación, y finalmente Talento Humano dictaminará si la sanción procede o no.

5. BENEFICIOS PARA EL TRABAJADOR

- Publicación de cuadros de honor
- Entradas al cine
- Entradas a partidos de fútbol (dentro del territorio nacional)
- Cupones de alimentación
- Reconocimiento público del buen trabajo, asensos y promociones (evaluaciones)
- Entrega de objetos distintivos de la Compañía
- Proporcionar refrigerio, al personal que demuestre puntualidad y finalice sin inconvenientes su turno
- Incentivos personales con la participación de la Gerencia General
- Involucramiento de la familia en la Compañía “Mañana Familiar”
- Mejoras económicas al personal de turno
- Contratación de pólizas de seguros familiares
- Contratación de pólizas de seguros automotrices/vehiculares
- Becas parciales de estudios

6. BENEFICIOS PARA LA COMPAÑÍA

Los beneficios propuestos, serán efectuados de manera progresiva, conforme avance el Plan Motivacional, y se obtengan los resultados esperados.

- Semanalmente se tomarán 10 minutos diarios con el personal de la Compañía, para dictaminar charlas referentes a:
 - Mejorar la imagen institucional, creando sencillos hábitos de cuidado y presentación personal, tanto para el personal operativo y administrativo; reforzamiento mediante la emisión de correos electrónicos, publicación en carteleras y uso de altos parlantes.
 - Campañas de sociabilización para impulsar el espíritu de equipo, auspiciada por el Dpto. de Talento Humano, involucrando a los entes de control (Supervisores, Coordinadores, Jefaturas, Gerencias) tanto para el personal operativo y administrativo.
 - Programas de bienestar de la salud física y emocional, promoción del Dpto. Médico y de Talento Humano, charlas y ejercicios físicos prácticos, para combatir el estrés y malos hábitos de los trabajadores; reforzamiento mediante la emisión de correos electrónicos, publicación en carteleras y uso de altos parlantes.
- Mejorar el proceso de inducción (general y específica), involucramiento con el personal nuevo, seguimiento los primeros días de trabajo y acompañamiento continuo al personal, acercamiento directo, comunicación y retroalimentación.
- Formalizar el Plan Carrera de la Compañía, mediante campañas de sociabilización y participación de los trabajadores, concursos internos meritocráticos, para ocupar las vacantes disponibles, Reforzamiento con cursos técnicos y/o becas de estudios, considerando al personal destacado.
- Acercamiento progresivo a las familias del personal operativo, con el impulso de charlas a las madres de familia/convivientes, sobre la administración de recursos del hogar e importancia de la estabilidad laboral de sus convivientes.
- Conocimiento de la problemática y realidad de los trabajadores, con el establecimiento de un buzón de sugerencias, disponible para el personal operativo y administrativo, vigilado y administrado por el Dpto. de Talento Humano.
- Sociabilización del Reglamento Interno Trabajo, formalizada con la respectiva capacitación y atención de inquietudes de los colaboradores.
- Mejora de los procesos de comunicación, transmisión constante de informativos, publicación en carteleras, uso de parlantes (Matriz), para mantener al personal de al tanto de los eventos y diferentes actividades que se desarrollen en la Compañía, mediante el mejoramiento del audio en las bodegas.
- Adquisición de dos pantallas gigantes, para publicitar y comunicar al personal operativo, de manera continua, la información de interés de la Compañía y del colaborador.
- Fomentar la participación de los colaboradores, alentando la creatividad e innovación del trabajador, planteando concursos de interés, como:

- ¿Cómo mejorar nuestro servicio?
- Ideas para mejorar el Clima Laboral de la Compañía
- ¿Cómo atraer más clientes?
- ¿Cómo mejorar nuestras utilidades?
- Ideas prácticas de reciclaje
- Fortalecer los conocimientos técnicos del personal operativo, mediante capacitación técnica en:
 - Procesos de entrega
 - Retiro
 - Equipaje/embalaje
 - Elaboración de cartas
 - Digitación
 - Tiempos de cumplimiento
 - Administración de tiempo
 - Desarrollo de proyectos
- Progresivamente, efectuar charlas participativas y publicitarias para promover la idea de trabajos desafiantes (nivel administrativo) y orientar el trabajo de los colaboradores hacia el cumplimiento de metas departamentales, con la participación de líderes de área.
- Generar una cultura Organizacional óptima que ofrezca todos sus colaboradores un ambiente saludable y seguro, mediante la emisión de correos electrónicos, publicación en carteleras, charlas e involucramiento del Dpto. Médico y Salud y Seguridad Ocupacional.
- Organizar eventos deportivos, con la participación de todo el personal, Campeonato de Fútbol 2012, conmemorando las fiestas de la Compañía.

7. FORMATOS A UTILIZAR

- Reporte de novedades

Plantilla destinada para los entes de control: Responsable de Área, Supervisor, Coordinador, Jefe de Área, Gerente General, la misma que será registrada de forma diaria, y emitida al departamento de Talento Humano semanalmente.

La información se registrará, acorde a las siguientes especificaciones:

 1. Colaborador: Registro del nombre del trabajador evaluado
 2. Evaluador: Registro del nombre del ente de control, quien llena la cartilla.
 3. Semana: Registro de la fecha de control semanal. Ej. Semana del 02 al 07 de julio del 2012.

4. Total de puntaje para descuento: Sumatoria de puntaje a descontar.
 5. Control semanal: parámetro a calificar, donde cada recuadro deberá contener el número de puntos a descontar, acorde al cuadro de puntuación, según las faltas cometidas. Diariamente se llenará la columna correspondiente al día de trabajo, por cada colaborador.
 6. En caso de que no existan novedades, se registrará únicamente un guión (–), como constancia de que el control fue efectuado.
- Reporte Global de novedades

Registro administrado por el Asistente de Talento Humano, donde se controlará según el tipo de falta, el total de descuentos de manera semanal.

Este formato también será el referente, para arrojar de manera mensual, el total de colaboradores que participan en el sorteo para la premiación.
 - Formalización de Queja

Planilla destinada para todo aquel que pudiera verse afectado o solicite realizar de manera formal cierto reclamo o la rebaja de puntos para un colaborador.

Todo el personal de la Compañía tendrá acceso a la utilización de este documento. El Dpto. de Talento Humano será el responsable de emitir tal documento a quien lo requiera; de igual manera mantendrá un archivo físico del total de quejas presentadas.

La información se registrará, acorde a las siguientes especificaciones:

 1. Colaborador Involucrado: Registro del nombre del trabajador que ha generado malestar.
 2. Ente formalizador: Registro del nombre del trabajador o la entidad que realiza la queja.
 3. Fecha: Registro de la fecha en que se suscitó el inconveniente.
 4. Afectación: Se marcará con una X, el/los recuadros que involucren el malestar producido, según el siguiente detalle:
 - Servicio: todo aquello que genere malestar al conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de nuestros clientes. (Envíos mal encaminados, retraso del servicio, mala atención telefónica, trato descortés con el cliente, etc.)
 - Imagen: cualquier afectación que deteriore o perjudique a cómo la compañía y su marca, es percibida y aceptada. (Injurias, manifestaciones, comentarios despectivos, etc.)
 - Cliente: todo tipo de agresión o maltrato hacia el individuo u organización que requiere de nuestro servicio. (Riñas, deficiente atención, pésima actitud, falta de diligencia, etc.)

- Compañeros de Trabajo: cualquier actitud que deteriore la relación laboral entre el personal de la Compañía, su clima laboral y cultura organizacional.
 - Público en general: toda ofensa para cualesquier individuo que no forma parte de la nómina de la Compañía o de su clientela. (Guardias de seguridad, peatones, transeúntes, etc.)
 - Otro: cualesquier factor ajeno a los ya citados en los puntos anteriores, debiéndose detallar de forma específica, quién o qué resultó afectado.
5. Asunto: Registra a manera de título (resumido), el problema ocasionado.
 6. Detalle el inconveniente: Registra detalladamente los antecedentes del problema y las consecuencias del mismo.
 7. Involucrado: Registra la firma del Colaborador acusado
 8. Formalizador de queja: Registra la firma del Colaborador que realiza la acusación.
 9. Talento Humano: Registra la firma del responsable del Dpto. de Talento Humano quién recibió la queja.

8. OBSERVACIONES

En caso de que un trabajador ha cumplido y ha sido premiado, luego este deja de cumplir con las normas, automáticamente pierde el beneficio, es decir este premio se lo entregará única y exclusivamente al personal que CUMPLA con los parámetros establecidos.

Los formatos en los que se recopilará toda la información serán entregados por el Departamento de Talento Humano a cada uno de los responsables y éstos a su vez devolverán la información semanalmente o cuando la necesidad lo amerite.

Finalmente, el presente Plan Motivacional entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación por la Gerencia General y será de aplicación inmediata a TODO el personal de la organización.

PLAN MOTIVACIONAL 2012 - FORMATO CALIFICACIÓN



TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.

TALENTO HUMANO

PLAN MOTIVACIONAL 2012

REPORTE DE NOVEDADES

COLABORADOR: _____

EVALUADOR: _____

SEMANA: DEL _____ AL _____ 2012

TOTAL DE PUNTAJE PARA DESCUENTO _____

CONTROL SEMANAL		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
ASISTENCIA	JUSTIFICADA					
	INJUSTIFICADA					
PERMISOS	JUSTIFICADO					
	INJUSTIFICADO					
PRESENTACION PERSONAL	NUMERO DE DESCUIDOS					
SINIESTROS / NOVEDADES	NUMERO DE NOVEDADES					
QUEJAS FORMALES	CLIENTE INTERNO					
	CLIENTE EXTERNO					
DISCIPLINA / LLAMADOS DE ATENCIÓN	NUMERO DE LLAMADOS DE ATENCIÓN					
PUNTUALIDAD	MINUTOS DE RETRASO					
OLVIDO DE CREDENCIAL	NOTIFICADO					
	SIN NOTIFICAR					

PLAN MOTIVACIONAL 2012 - FORMATO FORMALIZACIÓN DE QUEJA

	TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA. TALENTO HUMANO PLAN MOTIVACIONAL 2012 FORMALIZACIÓN DE QUEJAS															
COLABORADOR INVOLUCRADO _____ ENTE FORMALIZADOR _____ FECHA _____																
AFECCIÓN	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">SERVICIO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 30%;">COMPAÑEROS DE TRABAJO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>IMAGEN</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>PUBLICO EN GENERAL</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CLIENTES</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>OTROS</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>_____</td> </tr> </table>	SERVICIO	<input type="checkbox"/>	COMPAÑEROS DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>		IMAGEN	<input type="checkbox"/>	PUBLICO EN GENERAL	<input type="checkbox"/>		CLIENTES	<input type="checkbox"/>	OTROS	<input type="checkbox"/>	_____
SERVICIO	<input type="checkbox"/>	COMPAÑEROS DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>													
IMAGEN	<input type="checkbox"/>	PUBLICO EN GENERAL	<input type="checkbox"/>													
CLIENTES	<input type="checkbox"/>	OTROS	<input type="checkbox"/>	_____												
ASUNTO _____ DETALLE EL INCONVENIENTE _____ _____ _____ _____																
_____ INVOLUCRADO	_____ FORMALIZADOR DE QUEJA															
	_____ TALENTO HUMANO															

GLOSARIO TÉCNICO

Admisión

Buscar y escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo. Específicamente consiste en el reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo.

Ascenso

Promoción o mejora de categoría en un empleo, para reconocer un desempeño general óptimo. Implica la realización de funciones de un nivel superior

Ausentismo

Toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo. Sean justificadas o no. Es uno de los puntos que más preocupan a las empresas y que más tratan de controlar y reducir.

Beneficios sociales

Prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

Clima laboral

Medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Cultura organizacional

Suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros

Degradación

Medida disciplinaria aplicada cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas laborales, destinada a remediar la situación.

Desvinculación

Proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización.

Insatisfacción

Estado emocional dentro de una existencia que, durante ese período, se percibe como insulsa y sin sentido.

Intempestivo

Estado emocional dentro de una existencia que, durante ese período, se percibe como insulsa y sin sentido.

Promoción

Elevación o mejora de las condiciones de vida, de productividad o trabajo

Reclutamiento

Actividad de divulgación, de llamada de atención que se realiza a través de la convocatoria. Es, por tanto, una actividad positiva y de invitación.

Recurso Humano

Trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

Turnover

También conocido como Rotación de Personal; fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es el intercambio de personas que ingresan y salen de la organización.

TABLA DE CUADROS

Tabla 1 - Datos informativos	41
Tabla 2 - Actitud del personal hacia la compañía.....	42
Tabla 3 - Actitud del personal hacia el contenido del puesto y las condiciones de trabajo.....	43
Tabla 4 - Actitud del personal hacia las relaciones interpersonales.....	44
Tabla 5 - Actitud del personal hacia la comunicación eficiente	45
Tabla 6 - Actitud del personal hacia la directiva y su forma de dirección	46
Tabla 7 - Actitud del personal hacia la supervisión y las ordenes emitidas	47
Tabla 8 - Actitud del personal hacia las recompensas financieras y beneficios empresariales	48
Tabla 9 - Actitud del personal hacia las promociones y seguridad en su puesto	49
Tabla 10 - Índice de rotación de personal - admisiones vs. Desvinculaciones.....	50
Tabla 11 - Índice de rotación de personal - desvinculaciones	52
Tabla 12 - Resultados plan motivacional	54

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Datos Informativos	41
Ilustración 2 - Actitud del personal hacia la compañía	42
Ilustración 3 - Actitud del personal hacia el contenido del puesto y las condiciones de trabajo	43
Ilustración 4 - Actitud del personal hacia las relaciones interpersonales	44
Ilustración 5 - Actitud del personal hacia la comunicación eficiente	45
Ilustración 6 - Actitud del personal hacia la directiva y su forma de dirección.....	46
Ilustración 7 - Actitud del personal hacia la supervisión y las ordenes emitidas.....	47
Ilustración 8 - Actitud del personal hacia las recompensas financieras y beneficios empresariales.....	48
Ilustración 9 - Actitud del personal hacia las promociones y seguridad en su puesto	49
Ilustración 10 - Índice de rotación de personal - admisiones vs. desvinculaciones	51
Ilustración 11 - Índice de rotación de personal - desvinculaciones	53
Ilustración 12 - Resultados plan motivacional	55